第2版
Jolt Award Winner

精益系列



图灵交互设计丛书

[美] Jeff Gothelf Josh Seiden 著
黄冰玉 译

精益设计

设计团队如何改善用户体验

LEAN UX: Designing Great Products with Agile Teams

彻底颠覆传统用户体验设计，让你用更低成本、更高效率设计出更好体验

《精益创业》作者
[美] 埃里克·莱斯 丛书主编



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

O'REILLY®

数字版权声明

Lean UX源于精益思想和敏捷理念，是为敏捷团队量身打造的交互设计方法，提倡设计团队应专注于用户体验而非最终交付。Jeff Gothelf和Josh Seiden在书中分享了产品团队如何轻松地进行协作式设计、实验和交互，以及如何用敏捷流程从真实用户身上持续获取认知。

第2版全面更新，将第1版中的设计原则、策略和技巧进行了延伸，并加入了Lean UX的实践案例研究。

作者简介



Jeff Gothelf

资深设计师，在数字产品和服务领域工作了近20年，致力于将以客户为中心、以实证为基础的方法应用于产品战略、设计和领导层面。Jeff还是Neo Innovation的联合创始人，在他的主导下，该品牌成为受现代产品战略、开发和设计领域认可的一流品牌，并被Pivotal Labs高价收购。



Josh Seiden

资深设计师、产品专家，有近30年的技术产品设计经验。Neo Innovation联合创始人兼首席执行官，美国交互设计协会创始人、前任总裁。


图灵交互设计丛书

精益设计

设计团队如何改善用户体验（第2版）

Lean UX, 2E

[美] Jeff Gothelf　Josh Seiden 著
黄冰玉 译

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo O'REILLY®
O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

人 民 邮 电 出 版 社
北　　京

图书在版编目（CIP）数据

精益设计 : 设计团队如何改善用户体验（第2版）/
(美) 杰夫·戈塞尔夫 (Jeff Gothelf) , (美) 乔什·赛
登 (Josh Seiden) 著 ; 黄冰玉译. -- 北京 : 人民邮电
出版社, 2018.2
（图灵交互设计丛书）
ISBN 978-7-115-47553-4

Ⅰ. ①精… Ⅱ. ①杰… ②乔… ③黄… Ⅲ. ①网站—
设计 Ⅳ. ①TP393.092.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第318688号

内 容 提 要

本书作者根据精益创业法的理念归纳出了行之有效的精益设计方法，让设计团队可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的用户体验。本书重点介绍了如何利用精益设计来改善用户体验，让团队摈弃为设计而设计的心态，通过迭代来增进认识，提高效率，并以成果为基础进行设计。另外，书中有大量的案例分析和研究探讨，还有很多操作性建议。

◆ 著　　　　[美] Jeff Gothelf　Josh Seiden
译　　　　黄冰玉
责任编辑　朱　巍
执行编辑　孙慧娟
责任印制　彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：700×1000　1/16
印张：12.5
字数：165千字　　　　　2018年2月第1版
印数：1－4 000册　　　　2018年2月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2017-7890号

定价：49.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

版权声明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O’Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 *Make* 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过图书出版、在线服务或者面授课程，每一项 O’Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O’Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O’Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O’Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

对本书的赞誉

“对公司的产品而言，用户体验已成为产品差异化竞争的最关键因素。在本书中，Josh Seiden 和 Jeff Gothelf 重点阐述了一些方法和策略，用以确保在跨职能协作中打造出色的用户体验，同时最大程度地避免浪费。这本书不仅适用于设计师，而且对团队中的每一个人（从管理层到实习生）来说，都是必读之书。”

——Tom Boates，Brilliant 的创始人和 CEO

“如果你正致力于用敏捷开发方法打造出色的用户体验，那这本书值得一读！Jeff 和 Josh 将经过证实的方法分享给大家，这些方法指导我们创造性地构思、规划并解决问题，同时避免了繁重的交付负担。本书第 2 版做了一些重要更新，包括实验的设计和追踪以及对许多 Lean UX 工具做的调整。”

——Christian Crumlish，7cups.com 产品副总裁

“自本书首次出版以来，书中提到的方法已经得到广泛的应用。第 2 版做了全面修订和扩展，不仅介绍了如何将 Lean UX 应用到全新的项目以及持续性创新的项目中，还介绍了如何打造优秀的企业文化以取得成功。此外，为了给读者以启示，还加入了在实践中应用 Lean UX 的案例研究。”

——Lane Goldstone，Brooklyn Copper Cookware 联合创始人

“不久之前，Lean UX 还只是一个模糊的概念，而今它已成为构建和交付满足客户需求的产品的革命性方式。Lean UX 是一种极为重要的设计方法，每位设计师、开发人员和产品经理都应在第一时间想到它。”

——Jared Spool，Center Centre UX Design School 联合创始人

“两位作者给出的建议明晰易懂、操作性强。他们‘走出办公楼’，在十余年间逐步发展 Lean UX 理念，并在全球范围内产生了广泛影响。本书中分享的经验及见解皆立足于理论、来源于实践。书中案例丰富、易于理解，可供应用敏捷软件开发流程的 UX 团队参考。”

——Courtney Hemphill，Carbon Five 合伙人

“客户开发法和精益创业法改变了创业方式，因为即使是最优秀的团队也无法预测市场和用户行为。本书将这两种方法与用户体验相结合，让你可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的（这才是重中之重）体验。”

——Alex Osterwalder， Business Model Foundry GmbH 联合创始人

“一场革命悄然拉开。预先大量设计、单打独斗、各个专业团队将交付文档甩给对方——这些传统方式将被淘汰。Jeff 和 Josh 基于精益创业法的理念提出了 Lean UX，这种方法将彻底颠覆传统的用户体验设计。我亲身体验了这种方法，它将敏捷提升到了新的高度，这让我相当兴奋！快读一读这本书吧！不过最重要的是把书中的观点应用于实践。”

——Bill Scott，PayPal 高级总监

“毫无疑问，优秀的产品团队必须重视用户体验设计，但是很多团队不知道怎么做才能让用户体验设计的技巧和目标跟上现代敏捷开发团队的步

伐。本书中介绍的方法和思维方式正是我大力推荐给当今的产品团队的，这会让他们受益匪浅。”

——Marty Cagan，Silicon Valley Product Group 创始人，
前 eBay 产品与设计高级副总裁

“本书将 Jeff 和 Josh 对用户体验（实际上是整个产品研发流程）的一腔热忱体现得淋漓尽致，并且内容详尽，值得一读。书中的案例分析、举例说明以及相关研究也体现了 Lean UX 的强大力量，此外本书还提供了许多极具操作性的建议。我给 Moz 设计、用户体验和产品团队中的每个人都买了一本。”

——Rand Fishki，Moz 公司 CEO 和联合创始人

“这本书是案例研究和实操建议的完美结合，你的团队可以即学即用。无论你身在初创企业还是财富 500 强公司，都可以参照本书来改变产品研发方式。”

——Laura Klein，*Lean Startups* 的作者

“这本书为团队打造更好的产品提供了一个指导框架。它让团队抛弃了以像素完美为设计基点的心态，转而通过迭代来增进认知，并基于成果进行设计，获得事半功倍的效果。本书不仅是设计师的必读之书，产品经理、企业主和创业公司的员工也能从中获益良多。”

——Ben Yoskovitz，Highline BETA 创始合伙人

谨以此书献给以下诸位：

Carrie、 Grace、Sophie、Vicky、Naomi、Amanda 和 Joey。

莱 斯 序

通过阅读本书，你将会开启一种新的工作方式。对于那些沉浸于传统管理方法的人来说，书中的方式可能会让他们略感困惑。有时候，我会在脑海中俯瞰一家典型的现代公司，从这个视角可以将公司按照不同职能划分成一个个圆筒形仓库：市场、运营、制造、IT、工程、设计，诸如此类。筒仓中的各个部门有条不紊地各司其职。

想象一下，你伸手抓住其中一个筒仓，掀开顶盖，观察其内部，你会看到什么？这是一家现代公司，所以你会看到每个筒仓都是基于效率最大化而设计的。为了实现效率最大化，就要找到一种高度迭代、以客户为中心的方法来解决问题：制造部门会采用传统的精益思维方式；工程或 IT 部门会采用敏捷开发方法；市场部门会采用客户开发法；运营部门会采用 DevOps 理念；而设计部门则采用最新的设计思维、交互设计和用户研究法。

将视角重新拉高，我们可能会觉得："这家公司使用了如此多严谨而缜密的方法，以假设为驱动、以客户为中心并且不断迭代，因此，这肯定是一家非常敏捷的公司，能够快速应对市场变化，并且能够持续创新！"但身在其中的人都明白，事实并非如此。

为什么各个部门都运转敏捷，但整个公司却僵化迟缓呢？高空视角使我们忽视了一些重要的细节：尽管各个部门可能都重视敏捷，但部门之间的**联系**却与过去的工业时代别无二致。

也许你对下面的例子并不陌生：一家公司把不断创新视为其生命线，因此公司指派了一个设计团队（可能是内部团队，也可能是外部团队）对其行

业发展趋势进行调研，并提出关于产品创新方向的建议，为公司未来的发展指明道路。启动伊始，大家都干劲十足。设计团队对客户进行了访谈、观察和分析。实验、问卷、焦点小组、原型及冒烟测试也相继推进。各种理念快速地形成，然后被验证、被驳回，继而得到改善。

这一系列流程结束后，会发生什么呢？设计师们自豪地用一大堆说明文档来展示他们的发现和建议，公司上下为此欣喜若狂。迭代完成了，实验和发现也随之停止。接下来，该让工程团队去实现这些设计了。工程流程也许是敏捷的，但说明文档已经完全定型了。如果工程师发现说明文档行不通或者有问题怎么办？如果某个理念在实验室里运转良好，但完全没有商业价值怎么办？如果在初期的“研究调查”过后，市场形势发生了变化，又该怎么办？

我曾经与一家公司的管理者交流过，这家公司花费重金聘请设计团队对其所处的行业进行了为期多年的研究。最后，设计团队在该公司总部建立了一间名为“未来视角”的展厅。在展厅内，你可以看到他们对该行业未来 10 年发展趋势的预测，还有一些极具前瞻性的、可操作的概念产品。你可能已经猜到了 10 年之后发生的一切：那就是什么也没有发生。10 年间，这间展厅见证了该公司从高层到基层成百上千的人事变更。10 年过去了，这间展厅已经不再那么新潮了。尽管困难重重，但设计团队当年的预测大部分都得到了证实。然而，这家公司甚至连当年说明文档中的一个建议都没有实现。当我询问公司高管下一步的打算时，他们说要把当年的那些设计师请回来再做一次未来 10 年的预测！这家公司把其商业化的失败完全归咎于工程和管理人员，而设计师却不担责任。

当我把这个故事讲给非设计人员时，他们都相当震惊，并且强烈认为这应该归咎于那个自负的设计团队。我向高层管理者（包括大型公司和初创企业）讲述这个故事时，他们都感觉很无奈。每个部门都觉得自己高效且前瞻，

拖公司后腿的是其他部门，高管们时常被这样的抱怨搞得焦头烂额。每当公司未能找到新的增长点时，这样的指责便比比皆是。

其实错不在设计师、工程师身上，甚至也不在管理者身上。真正的问题在于公司的体制。这是一个需要不断改变的世界，而我们还在使用线性组织结构；这是一个需要全面合作的世界，而我们依然把各个职能部门打造成一座又一座封闭的筒仓；这是一个需要持续试验才能不断创新的世界，而我们依然在分析上投入过量资源，为了说明文档而争执不休，为了完成交付任务而不辞劳苦。

此时距我初次通过写作和演讲的方式宣扬精益创业理念刚刚过去四年，距离我出版《精益创业：新创企业的成长思维》一书仅仅一年有余。在此期间，我发现精益思想在各个行业、各个领域、各个职能部门间发展并传播开来。每当它传播到一个新的领域，都要依靠高瞻远瞩的行业领袖将其核心精髓用创新的方式应用于该领域。

这本书便是精益创业理念演变过程中的重要一步。这本书首次全面探索了如何将精益创业的原则应用于设计领域，还介绍了许多重要的新工具、新方法，帮助我们更好地合作、更快地交付，最重要的是帮助我们设计出更好的产品。

精益创业法兼收并蓄，博采众长。从精益生产到设计思维，它汲取了多个领域的精华。它让我们形成了一系列共同的语言和概念，进而促进公司的发展。我们不再为问题的责任归属而争执不休，也不再纠结于全公司要对哪个部门唯首是瞻。

我希望大家把 Jeff Gothelf 呼吁的“从交付中走出来”的理念牢记于心，聚焦于真正该关注的问题，举全公司之力投入最要紧的任务——让客户满意。

是时候打破筒仓、协力合作了！

致　谢

在本书第 2 版的写作过程中，很多人都给予了我们长久的耐心、支持和鼓励，在此对他们表示感谢。

感谢 Neo 的同事，感谢在公司草创、奠基、成长、壮大等各个阶段与我们共事的所有人，是他们让 Neo 成为了一家真正的开拓型咨询公司。从他们身上我们受益良多，也得到了最核心的支持。他们是 Giff Constable、Ben Burton、Jono Mallanyk、Anil Podduturi、Jonathan Irwin、Tim Lombardo、Corey Innis、David Bland、Nicole Rufuku、Ian McFarland、Rabble、Paul Wilson、Mike Doel、Gina Winkler、Ken Barker、Julia Mantel、Balin Brandt，以及其他很多未提到名字的人。我们试图用自己的想法开展一个业务，测试、扩展、否定和证实了在本书中与读者分享的很多策略、方法和观点。在此对我们的同事和客户深表感谢，感谢他们教会我们的一切。

我们还要感谢那些为本书提供素材的人。与写作本书第一版时的情形一样，我们收到的案例研究和素材超过了所需，所以一些同事分享的非常棒的素材没有收入书中。这并非是因为素材的质量不好，而是因为本书篇幅实在有限。无论如何，在这里要对他们表示衷心的感谢。他们是 Lane Goldstone、Emily Holmes、Mikael Lindh、Helene Brinkgaard、Henriette Hosbond、James Kelway、Ann Yauger、Archie Miller、Beth Sutherland、Tony Collins、Derya Eilertsen、Bill Scott、Cody Evol、Shilpa Dhar、Jeff Harrell、Dave Cronin、Dan Harrelson、Alethea Hannemann、Kristen Teti 和 Matthew Hayto。

Jeff 致谢

我仍然要感谢我的写作伙伴，也是业务上的合作伙伴——Josh Seiden。尽管我们已经在一起写了三本书，还一起创建公司、做项目、教学、参加社交活动，但我们还是会继续寻求合作机会。从这种合作关系中我学到了很多。此外我还爱拿 Josh 的年龄开玩笑（提示：他真的很老了）。

最后，有舍才有得，本书的这一版也是如此。自本书第 1 版问世以来，我的家人给予了我长久的关怀、耐心和支持，在此深表感谢。我长时间把自己锁在办公室里写作，还在异乡的旅馆中及飞机上笔耕不辍，我的妻子 Carrie 对此表现出的宽容和理解，我都铭记在心。我完成了看似不可能的任务，并做了很多勇敢的尝试，我希望自己的这段经历能对我的两个女儿 Grace 和 Sophie 有所鼓舞，即便她们对自己的所作所为还没有清醒的意识。我爱你们，衷心地感谢你们。

Josh 致谢

在本书中，Jeff 和我描绘了一种深度协作的工作模式。这是我喜欢的工作方式——我一直认为只有和别人协作，才能学到更多东西，变得更高效。我对本书作出的任何贡献都是协作带来的惊人成果，我很幸运在职业生涯中能有这样的经历。你们知道我说的是谁，我对你们所有人都心怀感激。

另外，在工作协作方面，我要大声告诉各位：能继续与 Jeff 合作是一件让人非常愉快的事情。在合作的过程中，Jeff 做了很多我力所不及的事情，包括乐观地面对截止日期、大胆地设定目标，以及乐此不疲地宣传本书。他是一个聪明、勤奋、无私的合作伙伴。然而，他并不是个幽默的人。在必要情况下，我通常是制造幽默的那个人。

最后，感谢 Vicky、Naomi 和 Amanda。我爱你们。

Jeff 和 Josh 共同致读者

在本书第 2 版中，我们力求对 Lean UX 的实践及思考作出更新。4 年以来，我们不断对上一版中提到的理念和方法进行试验、迭代和优化。现在是时候与大家分享这些见解了。

精益方法是不断增进认知的方法。作为 Lean UX 的实践者和传播者，我们也希望在这段旅程中能够探索更多、收获更多。如果你也加入了 Lean UX 旅程，或者已经处于这段旅程之中，我们希望听到你的声音，了解你获得的成功、面临的挑战、遭遇的挫折。这样，通过互通有无，我们也能持续增进认知。

请与我们保持联系，分享你的感受。我们的邮箱分别是 jeff@jeffgothelf.com 和 josh@joshuaseiden.com。期待你的来信。

前　　言

软件行业中，最大的谎言就是“第二阶段”。

如果你在过去的 20 年中曾从事过数字产品开发工作，那么无论你是什么岗位，都一定被这个谎言伤害过。你已经为下一阶段要实现哪些理念和功能作好准备，却突然没有了下文，也无人再提起过。作为设计师，我们有成百上千的线框图和流程图就这样被扔进了垃圾桶。

然而，这些想法之所以被抛弃，是因为它们本身存在缺陷吗？已发布的那些功能真的能满足客户需求和业务目标吗？抑或仅仅是因为研发团队没有时间将其付诸实施？总之它们从未进入“第二阶段”。

在《精益创业：新创企业的成长思维》一书中，埃里克·莱斯讲述了如何确保最有价值的想法获得最多的资源。他提出的方法是，以实验为基础，对想法进行快速迭代并对流程进行改良。如此一来，“第二阶段”的概念就不复存在了。

把精益创业法与用户体验（UX）设计结合起来，共同成长，互惠共存——这就是 Lean UX。

Lean UX 的概念

Lean UX 从精益创业法中吸收了三个基本原则。首先，它们能帮助我们简化 UX 设计流程。我们无需进行繁重的文件交接，只需进行必要的会话。

Lean UX 流程中，只做必要的设计来推进团队认知。其次，Lean UX 让设计师、开发人员、产品经理、QA、营销人员等形成一个和谐的“体系”，让大家可以透明地、跨职能地协作，也让非设计师参与到设计流程中来。最后，也是最重要的一点，Lean UX 基于实验的模式给我们带来了观念上的转变。我们不再依赖于明星设计师对最佳方案的一面之词，而是迅速进行实验和评估，看看我们的设计是否能实现目标。在此过程中，设计师的角色逐渐转变为引导者，同时承担起新的职责。

除了精益创业法，Lean UX 还有另外两个基础：设计思维和敏捷开发理念。设计思维让我们的工作不再局限于界面和设计稿，而是不断拓展范围。它着眼全局，帮我们把设计工具应用于更广泛的问题。它把协作、迭代、实现及移情作为解决问题的核心。而敏捷开发理念则使软件开发重新聚焦于短周期、定期传递价值以及持续获取认知。它要求我们快速向客户交付可用的软件并获取反馈，然后根据新的认知持续修改。

有了这些基础，Lean UX 就能打破产品研发所需的设计与敏捷所需的速度这二者之间的僵局。如果你曾苦苦追寻在敏捷环境下践行 UX 设计的方法，那 Lean UX 正是答案。

Lean UX 让软件设计师不再与真实业务需求相隔离，也不再与实际实现相隔离。这样不仅让设计师能参与所有讨论，而且把业务及技术人员都拉到了白板前，一起寻找最佳解决方案。

曾经有一家大型制药公司聘请 Jeff 当时所在的公司帮他们重新设计电子商务平台，以实现收入增长 15%的目标。作为当时团队的首席交互设计师，Jeff 带领团队花费数月时间，在办公室中封闭研究现有的系统、供应链、竞争对手、目标用户及使用情境。他们分析了人物角色，并规划出了战略模型。Jeff 为产品目录设计了一个新的信息架构，并设计了全新的购物和付款体验。

这个项目持续了数月。项目完成后，设计团队把所有成果都做成了幻灯

片。做幻灯片是个庞大的工程，但一想到这个项目价值 60 万美元，那就很值啊！团队成员来到客户的办公室，花费八个小时向客户阐释了幻灯片中的每个像素、每个文字。演示结束时，客户给予了他们热烈的掌声。（真的！）Jeff 和团队如释重负：客户很喜欢这个方案。从那以后，这些幻灯片就被抛诸脑后。

六个月之后，客户的网站没有任何改变。他们在演示结束后也没再看过那些幻灯片。

这个故事告诉我们，做出一个像素完美的设计也许能为你赚取六位数的咨询费，但并不能为用户带来对产品真正有意义的转变，这也绝非设计师做产品设计的初衷。我们做设计，是为了创造有价值的产品和服务，而不是为了撰写说明文档。

现在与我们合作的一些团队是在创造全新的产品或服务。他们不必在现有产品的框架或结构下工作。在这类新领域的项目中，我们既要探索新产品或服务的使用方法及运转模式，也要了解我们要如何进行开发。市场环境变幻莫测，我们既没有时间作详细的规划，也没有耐心预先事无巨细地设计。

另一些团队致力于已有产品，这些产品建立于传统的设计开发方法之上。他们面临着全然不同的挑战：既需要基于现有平台展开工作，同时也要增加收入并提高品牌价值。相对于那些白手起家的创业团队，这些团队拥有更多的资源。不过，他们仍需高效利用这些资源，找到最佳方式来打造客户真正需要的产品和服务。

在实际运用 Lean UX 的过程中，我们学会了克服一种焦虑，即自以为拿出的东西“未完成”或“很丑”。现在我们意识到，初次尝试之后，修改在所难免。因此，越快把想法展现出来，我们就能越快找到修改的方向。在获取反馈上拖得太久纯属浪费。如果在最初设计上投入得太多，留恋于已经付出的心血，之后修改起来就会不够灵活。只有高速运转、协同合作的团队才

能接受迭代乃是设计的本质（作为载体的软件亦如是）。作为一个团队，你们需要明白：想要毕其功于一役是不可能的，必须协同合作，不断迭代。

决定数字系统成败的因素有很多。诚然，设计是其中重要的一环，但产品管理、软件开发、市场营销、法律合规、公关文案等诸多因素对系统成败都有影响。没有任何一环能独立解决所有问题，这是数字媒介的本性使然。协同合作能将工作做得更好，不断迭代能够创造出更好的产品。在本书中，我们提炼出了一些想法和策略，它们曾帮助我们接受这一观点，并帮助产品和业务团队取得真正的成功，让客户真正感到满意。

目标读者

本书的适用对象首先是那些希望为团队贡献更多力量且团队成员间能够更加高效合作的交互设计师。其次，本书对于那些需要与团队一起更好地定义产品、与客户一同完成验证的产品经理也有所帮助。此外，本书还适用于那些认为协作式的敏捷团队能写出更好的代码、开发出更有意义的产品的开发人员。最后，那些重视 UX 设计的管理者（UX 团队、项目团队、业务团队、部门或者公司的管理者）也应该阅读本书。

内容简介

本书由三个部分组成。

第一部分简要介绍了 Lean UX 及其基本原则。我们说明了 UX 设计流程必须改进的原因，并对 Lean UX 作了简要介绍。此外，还探讨了成功实施 Lean UX 需要遵循的基本原则。

第二部分专注于流程。其中的每一章都是 Lean UX 中的一个步骤。我们

详细阐述了各个步骤该如何具体实施，并对其重要性进行了分析。我们还会分享一些案例，介绍我们和其他人是如何实践 Lean UX 的。

第三部分讲述如何把 Lean UX 融入组织。我们探讨了 Lean UX 在典型敏捷开发环境中的作用。此外，还介绍了要想让 Lean UX 在组织中真正落地生根，公司、团队及个人需要作出哪些转变。

对于那些仍在等待“第二阶段”的 UX 设计师及其同事以及各种产品团队，我们希望这本书能警醒他们。虽然在本书中改进流程的方法和技巧随处可见，但我们希望大家记住，Lean UX 在本质上是一种思维模式。

Jeff 和 Josh

目　　录

第一部分　简介及基本原则

第 1 章　Lean UX：从未如此重要 // 2

第 2 章　基本原则 // 5

2.1　Lean UX 的基础 // 5

2.2　Lean UX 的定义 // 8

2.3　小结 // 16

第二部分　流程

第 3 章　成果驱动愿景 // 19

3.1　措辞得当 // 20

3.2　设想 // 21

3.3　方法：描述设想 // 23

3.4　假设 // 28

3.5　从问题陈述到假设 // 29

3.6　人物原型 // 34

3.7　进行设计 // 44

3.8　小结 // 45

第 4 章　协作式设计 // 46

4.1　协作式设计 // 47

4.2　设计体系 // 57

4.3 跨地域团队协作 // 68

4.4 真正实现协作 // 72

4.5 小结 // 73

第 5 章 最小可行产品及原型 // 75

5.1 什么是 MVP // 76

5.2 创建 MVP // 77

5.3 MVP 实例 // 81

5.4 原型 // 88

5.5 小结 // 95

第 6 章 反馈和研究 // 96

6.1 持续的协作式研究 // 97

6.2 持续认知 // 100

6.3 团队一起分析研究结果 // 104

6.4 持续协作式探索的观察技巧 // 110

6.5 小结 // 114

第三部分 在组织中使用 Lean UX

第 7 章 把 Lean UX 与敏捷方法相结合 // 117

7.1 相关定义 // 118

7.2 交错式 Sprint 及其现代分支 // 120

7.3 双轨敏捷 // 123

7.4 利用 Scrum 的节奏实施 Lean UX // 125

7.5 人人参与 // 130

7.6 Scrum 团队之外 // 135

7.7 在企业中使用 Lean UX 和敏捷 // 137

7.8 小结 // 138

第 8 章　组织层面的转变 // 139

8.1　转变 // 140

8.2　小结 // 156

第 9 章　案例研究 // 157

9.1　监管和金融服务：PayPal 中的 Lean UX // 157

9.2　从线上到线下：CarMax 的 Lean UX // 160

9.3　为客户设置预期：ustwo 中的 Lean UX // 168

9.4　数字广告公司中的 Lean UX：转变营销方式 // 171

9.5　小结 // 175

第一部分

简介及基本原则

第一部分简要介绍精益用户体验设计（Lean UX）及其基本原则，论述了为什么产品设计与开发流程的演进如此重要，并给出了 Lean UX 的定义，最后探讨了在组织中应用 Lean UX 时需要理解的基本原则。

第 1 章介绍了产品设计与开发的简史，以及这一流程为何已到了该演进之时。

第 2 章详细阐述了 Lean UX 的关键原则。这些原则不仅为精益产品设计及探索过程提供了框架，也为相关团队提供了基本的管理指南。它们对成功运用 Lean UX 至关重要。如果把这些原则融入企业之中，会对企业文化、团队效率以及项目成败产生深远影响。

第 1 章
Lean UX：从未如此重要

只做一次，不算迭代。

——杰夫·巴顿（Jeff Patton）

设计总在不断演进

设计师最初进入软件行业是在 20 世纪八九十年代。彼时，他们使用以往的方法进行软件设计。在工业设计、平面设计、时装设计，或是任何涉及实物产出的领域中，生产环节都是最大瓶颈。设计实体产品时，设计师需要在投产**之前**就明确到底要做什么，因为他们面临着高昂的生产成本。无论是为生产耐用品或服装建立车间，还是为印刷图书或杂志开设印厂，都需要投入很高的成本。

投身于软件领域的设计师面临着新的挑战。他们必须理解软件这种新兴媒介的章法，在探索的路上，他们见证了交互设计、信息架构等新专业的出现。但他们遵循的**设计流程**始终没有发生明显变化。他们依然事无巨细地预先设计产品，因为终究要面对"生产"环节：把软件复制到软盘和光盘中，再以与实体产品完全相同的形式投放市场。犯错的代价仍然居高不下。

如今，时代改变了：软件生产已成为持续的过程。互联网改变了软件的分发模式。移动设备、可穿戴设备和物联网的普及改变了我们消费软件的方

式。我们不再受制于实物生产流程，而能以五年前闻所未闻的节奏将数字产品和服务送入客户手中。

一切都被改变了。

当前团队面临着巨大压力：他们的竞争对手使用敏捷软件开发、持续集成、持续部署等技术极大地缩短了生产周期。以亚马逊为例，这家电子商务巨头每 11.6 秒就发布一次代码。[①]他们将这种短周期视为竞争优势——尽早且频繁地发布，获取市场反馈，基于反馈进行迭代，进而与客户持续互动。本质上，他们在**交付**产品的同时也在进行着**探索**。这样做的好处有很多，其中最重要的好处在于以下两点。

- 能够迅速且持续地了解产品满足客户需求的程度。
- 提升客户对产品质量的期望及其对公司响应问题和反馈速度的预期。

更重要的是，这种全新的工作方式并非基于昂贵的技术。几乎每个创业团队都可以免费或近乎免费地获得其平台和服务。这让现有的公司暴露在未知的威胁下。具体来说，目前几乎每个领域的进入壁垒都比以往任何时候要低。无需“生产”实体产品，任何能够接触网络的人都可以进行设计、开发并为任何人提供服务。面对这些新挑战，传统“毕其功于一役”的方法不再可行。那么，产品团队应该如何应对呢？

是时候改变了。

Lean UX 是产品设计和团队协作的演进。这种方法把设计工具中最精华的部分提炼出来，将其与敏捷软件开发及精益创业思维相结合，使其为整个产品团队所用。这使得团队能够借助这一新的现实最大程度地进行学习，不断探索前进的最佳路径，并更加接近客户的声音。

Lean UX 在于深度地跨职能协作，因为设计师、产品经理和软件工程师

---

① YouTube, “Velocity 2011: Jon Jenkins, ‘Velocity Culture’”, Jun 20, 2011 (https://www.youtube.com/watch?amp;v=dxk8b9rSKOo).

无法再独立于彼此而孤军奋战。瀑布式开发的时代已一去不返。工作环环相扣，我们既无法等待别人，也不能让别人等待我们。相反，若想取得成功，我们需要不断与团队成员进行交流。这种持续的交流使我们能够摆脱繁杂的交付物（并节省完成这些交付物所需的时间），取而代之的是帮助团队达成共识。达成共识能让团队以更快的速度作出决定，从而有更多时间参与战略性对话。诚然，我们对诸如审美要素、页面加载时间、外观及屏幕尺寸适配、工作流程和行为召唤等因素的策略制定仍然负有责任，但我们有更多时间专注于更有价值的事情，如收集那些可能会对产品战略选择产生影响的见解。

Lean UX 也改变了我们谈论设计的方式。我们不再提及功能和文档，而是客观地谈论**什么东西是有用的**。在这种新形势下，我们获得市场反馈的渠道比以往任何时候都多。这些反馈让我们能够按照客观的业务目标重新定义谈论设计的方式。我们可以评估哪些东西有用，并根据客户反馈调整设计方案。

Lean UX 有三层含义。首先，它是设计师和产品团队工作流程的变革。其次，它也是一种让我们以谦卑的方式对待工作的文化变革。我们认识到之前的解决方案也许是错的，并且根据多来源的见解持续改进我们的思维方式。最后，它还是一种对软件设计及开发团队进行组织和管理的方式。相较于传统管理方法，它更加兼收并蓄、凝聚协同，且一目了然。在本书中，我们将深入探索 Lean UX 的这三个层面。

一言以蔽之：**Lean UX 正是我们现在的工作方式。**

第 2 章
基本原则

快速前进，如果有东西挡住了你的去路，就换个方向。

——《再见人生》(1985)

Lean UX 的核心是一系列基本原则，这些原则适用于**设计流程**、**团队文化**以及**团队组织**。你可以以这些原则为框架，带领团队向正确方向行进。当你在实践中应用本书提到的 Lean UX 流程时，也应将这些原则牢记在心。值得一提的是，Lean UX **并非**一套规则，而是一种方法。考虑到行业间文化、规章制度以及客户的差异，你不可避免地要对具体流程进行调整，使之更好地作用于你的企业。本章介绍的原则会指导你作出这些调整。

最终，如果能够将这些原则应用到工作中，你会发现团队文化也随之转变。其中有些原则对团队文化影响较大，有些原则推行起来则相对困难。不管影响力和执行难度如何，本章列出的原则都有助于你所在的产品设计企业更具协作性，更加跨职能，更好地适应当今敏捷开发的潮流。

2.1 Lean UX 的基础

Lean UX 建立在若干重要基础之上，是几种不同思想流派的结合。理解其来龙去脉，对于该方法的应用以及在陷入困境时找到相关资源都有所帮助。

Lean UX 的第一个基础是**用户体验设计**。Lean UX 的核心是一种实践用户

体验设计的方法。20 世纪 50 年代，得益于亨利·德雷夫斯（Henry Dreyfuss）等工业设计师的努力，人机工程学及以用户为中心的设计思想应运而生，相关的方法和思维方式随之落地生根，现如今我们将这些方法和思维方式称为**用户体验设计**（或简称 UX），该术语由唐·诺曼（Don Norman）提出。[①]UX 涵盖了一系列设计领域，包括交互设计、信息架构、平面设计等。但 UX 实践的核心是始于对人类需求的识别，即识别系统用户的需求。

在过去的十年中，我们见证了设计思维的兴起。20 世纪七八十年代，设计思维萌芽于学术界，并于 21 世纪初在设计公司 IDEO 的推动下普及开来。这是一种将人本设计方法广泛应用于各种问题的思维方式。提姆·布朗（Tim Brown）是 IDEO 公司的 CEO 和董事长，在他看来，“直接观察人们在生活中的需求，以及他们对产品的生产、包装、推广、销售以及售后服务的喜恶，以这些观察结果来推动创新”[②]就是设计思维。

布朗还指出：“设计思维是一门学科，它运用设计师的敏感度和设计方法，将人们的需求与现有技术以及能够带来客户价值和市场机遇的企业战略相匹配。”

设计思维是 Lean UX 的重中之重，因为它明确指出，业务或者其他系统中方方面面的问题都可以用设计方法来解决。设计思维允许设计师在工作中突破原有的界限。此外，它还鼓励除设计师之外的团队成员运用设计方法解决各自领域的问题。因此，“用户体验设计”与其胞亲“设计思维”一起构建了 Lean UX 的首要基础，它们鼓励团队考虑人们的需求，进行跨职能协作，从整体着手设计产品。

Lean UX 的第二个基础是**敏捷开发方法**。多年来，软件开发者使用敏捷

---

① Don Norman and Jakob Nielsen, “The Definition of User Experience”, Nielsen Norman Group(https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience).

② Tim Brown, “Design Thinking”, Harvard Business Review, June 2008(http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1).

方法来缩短开发周期，不断学习，并持续向客户传递价值。尽管敏捷方法对设计师的工作流程提出了挑战（我们将会在本书的第三部分给出解决方案），但敏捷开发的核心思想与 Lean UX 完美匹配。Lean UX 把敏捷开发的四大核心价值运用到了产品设计中。

1. 个体和互动重于流程和工具。

相比交付物和严格的流程，Lean UX 更加重视合作和交流。它鼓励整个团队从多个角度思考，也鼓励自由频繁的观点交流，让整个团队能够迅速地展开讨论、作出决定、向前推进。

2. 可用的软件重于详尽的文档。

任何商业问题都有无尽的解决方案，团队中的每个成员都会对哪个才是最佳方案有自己的看法，问题在于要确定哪个方案最为可行。有时候，很难或者不可能事先预测哪种解决方案能发挥作用。尽早将想法交到客户手中（通常以发布可用软件的形式），团队就能快速评估解决方案是否适应市场，是否切实可行。

3. 客户协作重于合同谈判。

与团队成员和客户协作，有助于对问题及解决方案达成共识，作出一致决定。结果就是更快的迭代，对产品研发过程的切实参与，对经证实的认知[1]的投入。由于每个团队成员都参与到决策中，也就减少了对繁复文档的依赖。相比书面沟通、据理力争及相互提防，合作能更加有效地形成一致阵营。

4. 应对变化重于遵循计划。

Lean UX 假定最初的产品设计可能是错的，所以团队的目标是尽快找出错在哪里。一旦确定了哪些可行哪些不可行，就马上调整方案并再次验证。

---

① 精益创业中的一项重要概念，指提出最初设想并通过实验来验证其效果，从中获取认知的过程。——译者注

来自市场的反馈让团队保持敏捷，持续推动他们朝着“更正确”的方向前进。

Lean UX 的第三个基础是埃里克·莱斯的**精益创业**法。精益创业使用了“开发–评估–认知”的反馈循环来最小化项目风险，让团队可以快速研发产品并认知现实状况。团队研发出最小可行产品（MVP）后，迅速将其推向市场，以便及早开始认知的过程。

正如埃里克·莱斯所说：“精益创业的首要主张是，建立快速原型来验证市场设想，并用客户反馈来以比传统软件开发方式快得多的速度实现产品的演化。”

他同时表示：“精益创业通过增加与真实客户接触的频率，尽早验证产品可行性，避免错误的市场设想，也就减少了浪费。”

Lean UX 将精益创业的哲学直接运用于产品设计之中。

每个设计都是一种商业解决方案，即假设。你的目标是借助客户反馈来高效验证这些解决方案。MVP 就是你可以用于测试每项假设的最小产品。MVP 不一定由代码组成，甚至不一定是一件产品，它可以只是对最终用户体验的一种模拟。你从 MVP 中积累认知，并据此调整你的想法，如此往复。

2.2 Lean UX 的定义

Lean UX 从精益创业及敏捷开发中得到启发，是一种以相互协作、跨职能的方式，更快展示出产品本质的实践。

我们的工作是建立关于客户、客户需求、解决方案和成功标准的共识。

对于决策的依据，优先选择认知而非交付。

2.2.1 原则

本章接下来的部分将给出 Lean UX 的原则。在探索 Lean UX 时，你需要牢记这些原则。将体验 Lean UX 的过程视为一次学习之旅。运用这些原则，

让你和你的团队遵循正确的方向。

我们将这些原则分为三组：指导**团队组织**的原则、指导**流程**的原则、指导**文化**的原则。

2.2.2 指导团队组织的原则

首先来看一看关于团队组织的 Lean UX 原则。

- 跨职能团队
- 小型、专注、聚合
- 自给自足、自我驱动
- 聚焦于问题的团队

1. 原则：跨职能团队

*这是什么？*跨职能团队由参与产品创建的多领域成员组成。软件工程、产品管理、交互设计、视觉设计、内容战略、市场营销、质量保障（QA）——这些领域的成员都是构成 Lean UX 团队的一部分。Lean UX 需要这些领域的人才通力合作。他们必须从始至终持续不断地投入到项目中来。

*为什么要这样做？*多样化的团队会创建更优秀的解决方案，因为每个问题都会得到多角度的分析。创建多样化团队削弱了对封闭式、基于交付的“瀑布式”开发模式的需求。相反，团队可以私下共享信息，在项目流程中尽早合作，进而让团队更加高效。

2. 原则：小型、专注、聚合

*这是什么？*让团队保持小规模——核心成员不超过 10 位。让他们专注于同一项目，并且聚集在同一地点工作。

*为什么要这样做？*小型团队的好处可归结为三点：沟通、专注、友爱。小型团队易于沟通项目状态、项目进展和新的认知。团队致力于同一项目能够让大家的关注点始终保持一致，从而消除对其他团队的依赖。将团队聚集

在一起工作有助于增进团队成员间的关系。

3. 原则：自给自足、自我驱动

*这是什么？*赋予团队不依赖于外部环境而独立运转所需的所有能力。确保他们拥有创建及发布软件所需的工具。授权他们找出当前面临问题的解决方案，允许他们直接接触用户和客户。

*为什么要这样做？*没有了外部依赖，团队可以自由地优化流程，实现效率最大化。他们既不需要外界资源，也不需要外界的专业知识。能够自行创建并发布软件的团队可以快速前进，从而最大程度地扩充其认知。最后，如果团队不能与市场衔接，就无法从市场中获得对产品的认知。团队必须能够直接与客户互动，才能获得创建有效解决方案所需的反馈。

4. 原则：聚焦于问题的团队

*这是什么？*与旨在实现一系列功能的团队不同，聚焦于问题的团队致力于解决商业问题。换句话说，这是一个围绕着成果组织起来的团队。

*为什么要这样做？*给团队布置待解决的问题彰显了对团队的信任。这种做法允许团队成员提出自己的解决方案，并促使他们对最终的解决方案产生更强烈的自豪感和主人翁意识。

2.2.3 指导文化的原则

文化和流程有着千丝万缕的联系。采用 Lean UX 的方法，意味着采用一种不断学习、心怀好奇的文化。下面是有助于引导团队文化发展的 Lean UX 原则。

- 从怀疑到确定
- 要成果，而非产出
- 消除浪费
- 共识
- 不要明星、权威、独行侠

- 允许失败

1. 原则：从怀疑到确定

*这是什么？*软件开发复杂且难以预测。正因如此，Lean UX 的首要理念是，在得到验证之前一切都只是设想。随着工作的展开，情况变得清晰起来。如此，我们总是在从怀疑走向确定。

*为什么要这样做？*每个项目都始于一系列设想。这些设想有时易于察觉，有时却姗姗来迟。为了避免在糟糕的设想上花费过多时间和精力，就首先要对设想进行验证。这意味着我们从怀疑开始，接下来尽可能系统且严密地验证我们了解到的一切。在验证过程中获得的认知会让我们更加坚定自己的立场。

2. 原则：要成果，而非产出

*这是什么？*功能和服务是产出，要达到的目标是成果。在 Lean UX 中，团队不遗余力地促使客户行为发生有意义且可量化的改变，这就是成果。Lean UX 根据明确定义的成果来衡量项目进展。

*为什么要这样做？*当试图预测哪些功能将会取得特定成果时，我们基本靠猜测。虽说在具体功能发布前产品相对易于管理，但在将一项功能推向市场之前，通常无法预测其有效性。通过对成果（及取得成果的过程）进行管理，我们能深入了解正在开发的功能是否有效。如果某项功能表现不佳，我们就可以客观地决定是要保留、修改还是用其他功能替换它。

3. 原则：消除浪费

*这是什么？*精益生产的核心宗旨之一是消除一切对终极目标毫无助益的东西。在 Lean UX 中，终极目标是改进成果。因此，任何无益于改进成果的事情都应视为浪费，都应该从团队的工作中移除。

*为什么要这样做？*团队拥有的资源是有限的。消除的浪费越多，团队前进得就越快。团队的精力应该用于迎接真正的挑战，他们希望能够更加高效。

从创造价值和消除浪费两方面进行思考，可以让团队聚焦于他们应该关注的地方。

4. 原则：共识

*这是什么？*共识是团队在协作中建立起来的集体认知。它是对领域、产品及客户的深入理解。

*为什么要这样做？*共识是 Lean UX 的基础。团队越是能对“正在做什么”以及“为何这样做”等问题达成共识，他们就越不需要为“发生了什么”而进行争论，也就越能快速投入到新问题的解决之中。此外，共识还能减少团队对二手报告和详细文档的依赖。

5. 原则：不要明星、权威、独行侠

*这是什么？*Lean UX 倡导团队精神。明星、权威、独行侠，这些都是用来形容个别明星成员的标签。Lean UX 寻求团队凝聚力，探索团队协作，而非聚焦于明星式员工。

*为什么要这样做？*明星成员是不懂得分享的，他们不会将自己的创意或头顶的光环分享给其他团队成员。如果你在团队中加入一个相当自负并着意于脱颖而出成为明星的人，团队凝聚力就会土崩瓦解。有效向前推进需要达成共识，而合作一旦崩塌，便失去了达成共识所需的环境。

6. 原则：允许失败

*这是什么？*为了寻找商业问题的最佳解决方案，Lean UX 团队需要试验他们的想法——这些想法大多会失败。**允许失败**意味着团队获得了进行实验的宽松环境。这既适用于技术环境（可以用安全的方式推出想法），也适用于文化环境（不会因为实验失败而受到处罚）。

*为什么要这样做？*允许失败提供了一个建立实验文化的平台。实验孕育创造力，进而产出创新的解决方案。当团队不必担心由于失败而饭碗不保时，他们会更愿意承担风险。这些风险就是孕育好主意的温床。

持续改进的益处

在一段名为“你为什么需要失败”的视频中，CD Baby 的创始人德雷克·西弗斯（Derek Sivers）讲述了他在陶艺课上的惊人发现。①

开课第一天，指导老师宣布全班同学分成两组。其中一半的学生整个学期只需制作一个陶罐，根据这个陶罐的制作水平评定成绩。另一半学生则根据本学期内制作陶罐的**总重量**来打分。50 磅②及以上得 A，40~50 磅得 B，30~40 磅得 C，以此类推。第二组学生的分数与陶罐的制作水平无关。老师说他根本不会看这些陶罐，他只会在课程的最后一天拿体重秤来给学生的作品称重。

学期结束时，有趣的事情发生了。课程的外部观察员注意到，质量上乘的陶罐竟都出自“重量组”。他们整个学期都在尽可能快地制作陶罐，有时成功，有时失败。在每次尝试和实验中，他们都获得了新的认知。通过这些认知，他们能更好地实现终极目标：制作高品质的陶罐。

相比之下，那些整个学期只制作一个陶罐的“质量组”却没有机会从失败的迭代中汲取养分，他们无法快速学习，在表现上也就无法与“重量组”相提并论。他们整个学期都在理论上研究如何制作“A 级”陶罐，但没有足够的经验践行宏大的愿景。

2.2.4　指导流程的原则

在战略层面上，我们已经了解了组织及文化方面的原则，下面从战术层面来看看团队需要如何转变自身的工作方式。

- 小批量，减轻风险。
- 持续探索。
- GOOB——新的“用户中心”方法。
- 把你的工作具象化。
- 实干胜于分析。

① YouTube, “Why You Need to Fail - by Derek Sivers”, Feb 15, 2011 (http://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys).

② 1 磅=0.454 千克。——译者注

❑ 从交付中走出来。

1. 原则：小批量，减轻风险

*这是什么？*精益生产的另一个基本法则是将工作划分成小的单元或**批次**。精益生产运用这一理念来保持低库存和高质量。具体到 Lean UX 中，就是只做那些刚好能够推动团队前进的必要设计，避免产生大量未经测试和实施的设计“存货”。

*为什么要这样做？*任何项目都始于设想。大批量设计始于未经检验的设想，在此之上还会产生大量的设计工作。这就意味着如果一个基础假设被发现是错的，就必须丢弃大量的相应工作。采用小批量工作方式则可以在过程中进行设计，同时验证决策，这就降低了做无用功的风险。

2. 原则：持续探索

*这是什么？*持续探索是指在设计开发过程中持续不断地让客户参与进来。可以通过定期举行相关活动，使用定量与定性的方法来收集客户反馈。

我们的目标是了解客户**如何**使用产品，以及他们**为什么**会这样使用。因此，应该经常、定期地开展客户研究，并让整个团队都参与进来。

*为什么要这样做？*定期与客户交流提供了不断验证新产品创意的机会。让整个团队都参与到研究中来，可以让大家对用户及其面对的问题产生同理心，从而在团队中形成共识。最后，因为整个团队一起参与，所以对后续总结交流及相关文档的需求也会大大减少。

3. 原则：GOOB——新的用户中心方法

*这是什么？*GOOB 听起来像是新生儿在牙牙学语，但实际上它是斯坦福大学教授、企业家兼作家史蒂夫 · 布兰克提出的“走出办公楼”（getting out of the building）的缩写。UX 社区多年来一直都在倡导多作用户及客户研究，而 GOOB 正是布兰克对此的提炼。

从布兰克提出的方法中，UX 社区得到了来自商业领域的支持。布兰克

意识到在会议室中无休止地进行关于客户的争论不会有结果。他的建议是，让潜在客户更快地对你的想法提出反馈意见，而且越快越好。当你的想法还处于萌芽阶段时就将它拿到残酷的现实中进行测试。尽早发现产品在方向上的偏离，总比花费大量的时间和资源却构建出一个无人需要的产品要好得多。

*为什么要这样做？*最终决定产品成败的不是团队，而是客户。他们才是要点击你设计的“立即购买”按钮的人。越早让他们发表意见，你就能越早认识到自己的想法是否行得通。

4. 原则：把你的工作具象化

*这是什么？*具象化意味着把你的工作从大脑和电脑中拿出来，展示在大家面前。团队使用白板、虚拟共享空间、泡沫塑料板、绘画墙、打印资料和便利贴向其他成员、同事及客户展示他们正在进行的工作。

*为什么要这样做？*具象化的工作让所有人明白团队所处的位置，客观上形成了贯穿全队的信息环流，从现有的想法中激发人们的灵感，产生新的创意。还可以让所有团队成员（哪怕是那些不善言辞的成员）都参与到信息分享中来，利用便利贴或白板上的草图，他们可以像团队中最突出的成员一样表达自己的看法。

5. 原则：实干胜于分析

*这是什么？*Lean UX 认为实干比分析更重要。着手把想法的最初版本做出来，要比花费半天时间在会议室中争论它是好是坏更有价值。

*为什么要这样做？*团队面临的最困难的问题往往无法在会议室中得到解答，只能从实际使用产品的客户那里寻找答案。为了找到这些答案，你需要具体落实你的想法，做出实实在在的东西来，供人们提供反馈。没有基于市场的数据，争论想法的好坏纯属浪费时间。别再分析潜在的场景了，做出东西来，然后走出办公楼进行实地测试。

6. 原则：从交付中走出来

*这是什么？*Lean UX 将设计流程的焦点从团队创建的文档转移到团队实现的成果上。随着跨职能协作的增加，相关各方较少去谈论具体构建什么样的产品，而是更多提及要实现什么样的业务目标。

*为什么要这样做？*文档无法解决客户的实际问题，好的产品才能。团队应该将重心放在了解哪些功能会对客户产生最大的影响上。通过何种手段来获取并交流这些认知并不重要，产品质量才是重中之重，而产品质量正是由市场反应来衡量的。

2.3 小结

本章提出了 Lean UX 的一系列基本原则。这些原则是每个 Lean UX 团队都应努力落实的核心属性。在开始实践 Lean UX 时，我们建议你使用这些原则来明确团队的构成、办公地点、目标以及具体的工作方式。

在第二部分中，我们将这些原则付诸实践，详细阐释 Lean UX 的流程。

第二部分

流　程

周二，小李、小马、小欧和小丽站在白板前，审视着他们画出的线框图。小丽手里拿着马克笔，但她什么也没有画。她问道：“小李，我不太明白你的意思，可以解释一下吗？”小李拿起了马克笔，在白板上擦出一块空白区域，把规则又解释了一遍。团队正在设计一款必须严格遵守一套规则的股票交易 App。作为业务分析师，小李负责确保团队的设计符合这些规则。

过了一会儿，团队成员点头示意，小丽又一次拿起了马克笔。她在白板上画出了对 App 线框图设计的修改建议，团队再一次表示赞同。他们纷纷拿出手机对着白板拍照，并约定次日再次碰头。他们确信，这个大家一致赞成的设计方案周四就可以做用户测试了。

设计师小丽回到工位上，开始细化设计草图。前端工程师小马则开始开发页面，他使用的组件来自于团队研发的设计体系，因此在把基础模块安置到位之前无需等待小丽的设计图。小李打开项目的维基页面，把团队就 App 的功能行为作出的决定记录下来。当天晚些时候，他会与产品负责人一起把这些决定再复核一遍。QA 测试工程师小欧开始为 App 的新增部分编写测试用例。

这就是 Lean UX 的日常工作节奏：整个团队协同、迭代、并行地工作，他们需要交接的工作不多，交付物也精简到了最少，专注于可用软件及市场反馈。在本部分，你将看到这一流程是如何实现的。

关于第二部分

上一部分介绍了 Lean UX 背后的理念，也就是其基本原则。本部分关注实操层面，具体介绍实现 Lean UX 的流程。

Lean UX 流程

第 3 章介绍了如何确定工作模式。Lean UX 从根本上改变了我们的工作模式。我们的目标不再是创建交付物，而是去改变世界中的某样东西，即产生成果。这一章详细介绍了用以达成这一目标的关键工具：假设。

第 4 章介绍了设计流程的转变。Lean UX 使用了许多设计师耳熟能详的方法，只是工作重心有所转移。我们更重视协作，将效率放在首位，并重点加强认知。实现这种转变的关键工具是最小可行产品（MVP）。

第 5 章讨论实验。Lean UX 的基本理念是：从设想开始。使用实验对设想进行验证，然后基于从实验中获取的认知来打造产品。这一章将指导你如何根据实验和所获得的认知来调整设计流程。

第 6 章讨论反馈。任何形式的 UX 都需要来自用户的优质反馈。Lean UX 非常重视持续的反馈，并用反馈来指导设计流程。这一章介绍了一些技巧，帮助 Lean UX 团队尽早且频繁地获取反馈，并把这些反馈融入未来的产品迭代。

第 3 章
成果驱动愿景

如果想法和实验结果相悖，那就说明想法错了。

——理查德·费曼（Dr. Richard Feynman）

在以往的开发流程中，需求和交付物构成了软件项目的基本框架。团队根据需求来生产交付物，交付物则用来描述满足需求的功能所具有的外观形式、运转方式和执行效果。很多情况下，这些需求的战略环境未被说明，或者缺失，甚至未予以考虑。Lean UX 则从根本上颠覆了这种工作模式，它为我们选择功能和设计方案引入了战略环境。更重要的是，它也影响了我们（不只是设计部门，而是整个团队）定义成功的方式。我们的目标不再是创建交付物或实现功能，而是积极地影响客户行为或促使某些改变发生，换句话说，就是要取得某种成果。

为什么要专注于成果而非功能？这是因为我们很难预测（很多时候甚至根本无法预测）设计研发的功能是否能够按照预期去创造战略和战术上的价值。**这个按钮是否会促使人们购买？这个功能是否会提高用户参与度？人们是否会用出乎我们意料的方式使用这项功能？我们是否能成功转变人们与服务的交互方式？**因此，与其专注于功能，不如专注于我们试图创造的价值，并持续测试，直至找到能够实现所求价值（即成果）的解决方案。

对工作流程的重构需要整个公司保持谦逊的姿态。这需要管理者像科学家那样，运用其知识、技能及创造力提出最佳解决方案并验证其正确性。为

了降低在错误的功能、设计及工程实施上过度投入的风险，我们将立场从“必须其为真”柔化为“设想其为真”。这些设想尽管仍旧充满风险，却是我们基于当前知识水平能够作出的最佳猜测。我们深知，一旦启动研究、设计、开发和测试这一整套流程，就会获得新信息，这些新信息无疑会促使我们不断进行过程修正。正是基于这些原因，我们的工作流程应该始于成果和设想，而非功能和需求。

3.1 措辞得当

在这种情形下，语言很重要。需求提供了一个看似固定的前进路径，设想则明确承认了我们可能会犯错。我们使用设想来提出和测试假设。如果你熟悉测试驱动开发（TDD），就会明白假设与之是极其相似的。在某种程度上，假设是测试驱动产品设计与开发的一种形式。我们首先编写测试，即假设。设计和（或）开发适量的产品［即实验和最小可行产品（MVP）］来验证假设是否正确。这些小型测试可以降低在歧途上越走越远的风险。我们用衡量客户行为的客观指标来判断是否实现了我们想要的成果。这些成果是我们对项目进展的定义，也是对“完成”的新定义。图 3-1 是对整个流程的概览。

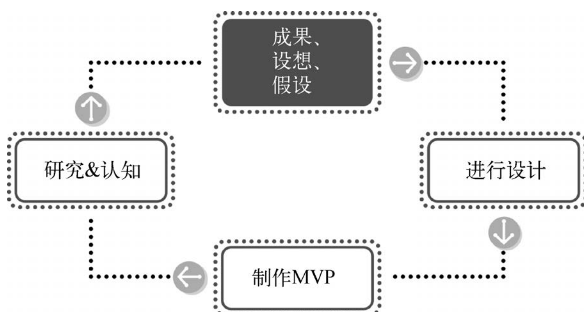


图 3-1　Lean UX 流程

本章深入探讨基于成果的工作流程所需的主要工具：**假设**。假设是项目的起点，它阐述了一个清晰的战略愿景，帮助团队、管理者和干系人把对话的重点从“产出”（如“我们要做一款 iPhone App”）转变为“成果”（如“我们希望通过移动端带来更多的生意”）。

3.2 设想

设想是我们基于现有知识作出的最佳猜测，同时也充满风险。Lean UX 实践者的目标就是降低风险。

“我们认为，我们的主要用户群体应该是初高中学生，相比于其他群体，他们更愿意使用移动设备来访问校园内容。”

“我们认为，在移动设备上整合默认的日历应用，是用户重视且经常使用的一项功能。”

“如果用户经常使用我们的应用来相互沟通，就表明我们创建并设计了正确的功能。”

如果没有证据来证明这些说法，那它们就仅仅是充满风险的设想。每一个基于未经验证的设想而顺势作出的决定都增加了产品失败的风险。所以，每当我们发现一个设想时，都要问一问，**如何尽可能迅速且低成本地验证它的真实性，以便将来的决策有更大的成功机会？**

为了验证设想，Lean UX 的第一步就是公开阐述设想。每个项目都始于设想，但大多数情况下我们并不承认这一事实。相反，我们试图忽略设想，更有甚者，将其当作事实。

把设想阐述出来可以让团队成员站在同一条起跑线上。这样，每个团队成员（无论是设计师还是非设计人员）都获得了提出问题的机会：目标受众是谁？为他们解决什么问题？最好的解决方案是什么？这让更多人关注到

项目制定时可能被忽视的问题。这可能包括技术依赖问题、市场竞争问题，或诸如采购内容等长期服务的可持续性问题。最重要的是，把设想阐述出来就可以从群体视角给出成功的定义。

设想：四个关键问题

Lean UX 中，以下四种类型的设想格外重要。

业务成果

即我们成功的标准和对“完成”的定义。业务成果展示了我们希望在真实世界或客户行为中看到的可以度量的变化。我们在市场中搜寻这些变化，并以其作为信号验证假设是否正确。业务成果通常是定量的，但也可以是定性的。

用户

即我们为之解决问题的人——通常被建模为人物角色。

用户成果

即用户的目标。这可以是最终目标（如完成特定任务）、情感或体验目标（如感觉自己不是技术上的卢德派[1]），或者长期目标（如尽量多存钱以便舒舒服服地退休）。

功能

即我们相信我们对产品所做的修改、完善或提升会帮助客户实现目标并驱动我们所追求的业务成果。

这些元素对于创建可验证的设想来说至关重要。下面来详细看看团队构建设想的一种方式。

① 指害怕或厌恶技术的人。——译者注

3.3 方法：描述设想

3.3.1 谁

描述设想最好以团队的形式进行。把所有团队成员聚集起来，确保每个领域的人都出席——包括那些可能掌握项目关键知识的领域专家。例如：如果你想要解决客户频繁投诉的问题，那就应该把客服中心的人员请来参会。客服人员交谈过的客户数量远超公司中其他领域的人，所以他们很可能会提出其他人意想不到的见解。这样的跨职能合作可以提升整个团队的**产品 IQ**。团队成员不仅可以表达他们的看法和顾虑，还能了解到其他人的观点，这两点同样重要。这让他们避免了对产品"盲人摸象"，从而形成整体的、聚焦于产品本身的观点。

3.3.2 准备工作

应提前告知所有团队成员他们需要解决的问题是什么。让他们知晓工作的战略环境，确保他们的战术与公司的大目标相吻合。这给了大家在正式启动之前准备所需材料、提出问题或开展调研的机会。准备工作主要包括以下几项。

- 现有产品使用状况的分析报告。
- 阐明用户行为原因的可用性报告。
- 过去解决问题的方法和经验教训。
- 业务上的判断，即解决问题会对公司效益带来什么影响。
- 展示竞争对手如何解决同样问题的竞争分析报告。

3.3.3 问题陈述

要解决问题，必须先找到一个出发点。我们发现，问题陈述是一个很好的开端（请参见随后的问题陈述模板）。这些陈述是由关键干系人为解决业

务的战略愿景而创建的。问题陈述让团队有一个明确的努力方向。此外，陈述中还包括了各种重要的业务约束。团队一起工作，约束条件是必不可少的。有了约束条件，团队才能脚踏实地、团结一致地朝正确的方向前进。约束能提升创造力。

取决于是在现有产品的基础上继续深耕还是研发新产品，问题陈述会存在细微的差异。下面分别来看一看。

1. 现有产品：问题陈述模板

现有产品的问题陈述模板由以下三部分组成。

- 产品或系统的当前目标。
- 业务上希望解决的问题（即某个部分未能达成目标）。
- 对没有指明具体解决方案的问题提出明确的改善需求。

你可以使用图 3-2 中的模板进行问题陈述。要记得，这个模板或本书中分享的其他模板其实并无任何神奇之处。根据自己团队的情况修改这些模板，使之适用于你们的情境。

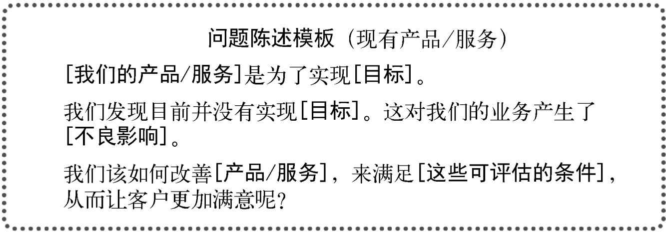


图 3-2　现有产品及服务的问题陈述模板

很多时候，团队写出的问题陈述都不够恰当。事实上，这些基本上不算是问题陈述，而是将需求拙劣地隐藏起来的要求。以如下“问题陈述”为例。

> 我们的竞争对手在过去的一年里都推出了新的移动应用，并进行了铺天盖地的宣传。为了保持竞争力，我们也必须开发更多的移动产品。
>
> 为了实现这一目标，我们打算在今年第二个季度发布一款 iOS 应用，并确

> 保进入三季度之前所有的营销网站都在移动设备上有良好的体验。此外，我们将在 Facebook 移动端开展广告宣传活动，以确保完成本年度的收入目标。

这份陈述并未阐明真正的商业问题（除了出于竞争而考虑的功能对等），也没有指出这会对现有产品或服务产生何种积极或消极影响。最后，它没有提供清晰的衡量成功的商业标准，而是仅仅给定了期望团队提供的一系列功能及战术。这种向团队布置工作的方式对于提升团队的产品 IQ 作用不大，也很难激发团队找寻正确解决方案的创造力。团队被赋予的任务是实施某种解决方案，而非解决某个问题。

下面是一家假想的教育科技公司给出的替代版本。

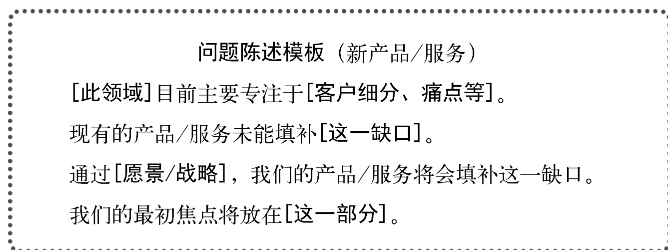
> 我们的学习管理系统（LMS）旨在打造一个中心平台，为大多数教育情境下的学生管理和教学评估提供便利，同时促进家长、学生与教师之间的交流。
>
> 我们发现，不管是在美国还是其他国家，刚踏入学校的新生都抱有“移动优先”（mobile-first）或“移动唯一”（mobile-only）的观念。同时我们也注意到，为了迎合这种新的行为模式，在教育科技领域与我们竞争的初创企业加大了在移动方面的资金投入。我们的产品过于笨重且在移动设备上的体验不友好，这会减少 LMS 的使用量，降低客户对它的依赖程度，增大错失大量新用户的风险。
>
> 我们该如何创造更好用且更有感召力的移动服务，让偏爱移动设备的高中生和大学生更多地使用 LMS 呢?

此版本的问题陈述提出了一个明确的问题供团队解决。它阐明了作此考虑的原因，并说明这可能会影响公司业务和最终成败。这份问题陈述没有在最后框定要实现的功能，而是为团队指明了前进的方向；它没有描绘希望实现的成果，而是给出了希望客户行为作出的改变。

2. 新产品：问题陈述模板

新产品的问题陈述模板同样由三个部分组成（如图 3-3 所示）。

- 市场现状。
- 可发掘的业务契机（即现有解决方案的失败之处）。
- 为填补市场缺口，产品或服务的战略愿景。



问题陈述模板（新产品/服务）

[**此领域**]目前主要专注于[**客户细分、痛点等**]。

现有的产品/服务未能填补[**这一缺口**]。

通过[**愿景/战略**]，我们的产品/服务将会填补这一缺口。

我们的最初焦点将放在[**这一部分**]。

图 3-3　新产品及服务的问题陈述模板

继续来看教育科技领域的案例，下面是一份新产品的问题陈述。

> 目前，在教育科技市场，软件供应商主要向学校系统销售大型安装软件，此类软件能减轻教师和管理人员的负担。但这些服务创建于桌面电脑时代，它们服务的对象不是学生，而是教育提供者。这些服务未能顺应当前新生使用科技的方式——“移动优先”或“移动唯一”的消费模式。我们新的学习管理系统产品将通过构建友好的移动学习体验来填补这一空白，这种学习体验是我们依照如今中小学生使用技术及学习的方式量身定制的。

无论产品类型如何，产品创建者是谁，问题陈述中都充满着各种设想。团队的任务就是把问题陈述的核心设想提炼出来。下面列出了提炼核心设想的方法。

3.3.4　开展练习：业务设想

为了让关于设想的讨论更加顺利，我们将使用由我们的朋友吉夫·康斯塔伯发明的这个练习。

第 1 步：分别独自完成设想练习

每位团队成员（包括客户）独立回答下面的问题。

第 2 步：分享答案

与你的团队及客户一起启动新环节。大家坐在桌前，依次分享自己对设想练习中每个问题的答案。

第 3 步：收集、整理、排序

将答案收集到便利贴或白板上，并把每个问题的答案分别按照主题进行分类，再由团队合作将主题按照重要性进行排序。如果活动接近尾声时大家仍未对所有答案形成一致的意见，也不要着急，这个活动的目标是收集陈述——那些你和你的团队认为可能正确的陈述。如果你们在某一点上有强烈的分歧，也应将这些不同的观点记录下来。

关于设想的工作簿

业务设想

1. 我认为我的客户需要________________
2. 这些需求可以通过________________来解决
3. 我们的原始客户是（将会是）________________
4. 客户想要从我的服务中获取的最大价值是________________
5. 客户可以得到的额外好处是：________________
6. 我将通过________________获取主要客户
7. 我将通过________________盈利
8. 我在市场上的主要竞争对手是________________
9. 我们能击败竞争对手的原因是________________
10. 产品的最大风险是________________
11. 我们解决这个问题的办法是________________
12. 当我们看到客户行为发生如下变化时，就知道产品成功了：________________
13. 还有哪些设想一经证伪就会导致业务或项目的失败？________________

用户设想

1. 我们的用户是谁？________________
2. 我们的产品从哪里切入他们的工作和生活？________________
3. 我们的产品将解决什么问题？________________
4. 用户会在何时以何种方式使用我们的产品？________________
5. 哪些功能最重要？________________
6. 我们的产品外观如何，表现又如何？________________

你可能会发现，上述问题中有些并不适用于你的项目。没关系，你可以根据实际情况对这些问题进行调整。如果产品刚刚起步，可能需要在业务设想上花更多时间。如果产品已经成熟，你或许会把更多精力放在用户设想上。关键在于，要广泛撒网，多维度地寻找项目设想。

在完成这项练习之后，你就有了一系列设想。下一步就是将这些设想整合成假设。

3.4 假设

有了设想，我们就要准备进行下一步工作：写出假设。要实现这一点，需要将设想转化成一种更易于验证的格式：假设陈述。

假设陈述通常采用如下形式。

> 我们相信[**这一陈述是正确的**]。
> 我们将从下列市场反馈中判断自己是[**正确/错误**]的。
> [**定性反馈**] / [**定量反馈**] / [**关键绩效指标变化**]

我们可以看到上述模板包括两部分：一是假设，二是用于验证假设的市场反馈。

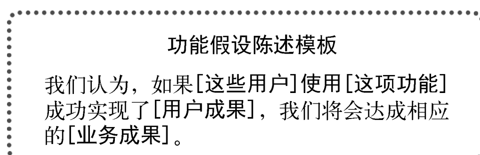
用这种方式来表达设想是非常有用的。在做决定的过程中运用这一方法，可以排除掉许多主观表述和派系纷争，让团队专注于市场反馈。也就是说把重心放在用户和客户身上。

数据启示设计与数据驱动设计

设计领域对数据驱动设计有诸多抵触，理由是如果将每个设计方案精简至可以被测量的要素，产品就失去了精神和灵魂。事实上我们赞同这一观点，这也是为什么我们认为将定性指标纳入产品的成功标准是如此重要。深入了解定性指标有助于我们理解产品设计的情感因素。分析工具提供了定量洞察"是什么"，而定性洞察"为什么"则为定量洞察提供了来龙去脉。它让我们明白是什么在驱动用户行为，指导我们改进设计，进而提升产品体验。这让我们更好地为客户服务，业务更加成功。通过将定量和定性加以平衡，设计决策不再只凭命令，而是运用数据为决策带来启示。

战术性及可验证的假设

最高层级的假设可能令人望而却步。从哪里开始？从何处着手测试？在这些情况下，可以将假设聚焦于功能。图 3-4 是我们推荐的格式，它可以有力地阐述战术性的、可验证的假设。


功能假设陈述模板

我们认为，如果[这些用户]使用[这项功能]成功实现了[用户成果]，我们将会达成相应的[业务成果]。

图 3-4　功能假设模板

第一个括号具体描述了你认为应当首先关注的目标用户。第二个括号代表了我们认为可以改善产品的方式或拟构建的新功能。第三个括号表明，若该功能得以顺利设计实施，客户将达成的最终目标、获得的利益或产生的情绪状态。最后一个括号中填入衡量成功的标准，即你想要达成的业务成果。

一开始就规划功能相当容易，大多数团队都会这样做。用假设来组织对话可以推动团队首先对所处的环境进行通盘考虑，特别是想清楚我们试图解决的问题。这就限制了功能选择的决策空间。你提出的每个假设，都会把团队的思想愈发控制在更加精确的潜在功能范围内。如此聚焦，可让每次讨论的效率更高、针对性更强，最终得出客户最需要的功能。

3.5　从问题陈述到假设

让我们回到前文中提到的问题陈述，以此为例来看看这该如何实现。

> 我们的学习管理系统（LMS）旨在打造一个中心平台，为大多数教育情境下的学生管理和教学评估提供便利，同时促进家长、学生与教师之间的交流。我们发现，不管是在美国还是其他国家，刚踏入学校的新生都抱有“移动优先”（mobile-first）或“移动唯一”（mobile-only）的观念。同时我们也注意到，为了

> 迎合这种新的行为模式，在教育科技领域与我们竞争的新创企业加大了在移动方面的资金投入。产品过于笨重且在移动设备上的体验不友好，这会减少 LMS 的使用量，降低客户对它的依赖程度，增大我们错失大量新生用户的风险。
>
> 我们该如何创造更多好用且有感召力的移动服务，让偏爱移动设备的高中生和大学生更多地使用 LMS 呢？

致力于解决这项问题的团队明白，如果他们不能满足日益增长的移动用户的需求，就只能将业务拱手让人。他们需要解决的问题是，怎样提高学生使用移动设备访问系统的次数。团队首先要阐明他们的设想，然后针对这个问题作出一系列可验证的假设。

完成假设陈述

为了创建假设陈述，你需要着手将基础元素拼装起来。

你需要拼装的东西如下。

- 你尝试取得的**业务成果**
- 你试图服务的**用户**
- 能够激励用户的**用户成果**
- 你认为在这种情况下将会起作用的**功能**

有了这些原料在手，你就可以将它们组成一系列陈述。下面让我们深入了解其中各项元素。

1. 开展练习：业务成果

业务成果即你对“完成”的定义，它是业务寻求的结果，也是衡量成功的标尺。关于成果，要关注的问题并非“你是否发布了它”，而是“它如何使我们、使客户乃至使双方都受益”。当你创建待验证的假设时，需要非常明确地描述你想要取得的成果。我们之前论述了 Lean UX 团队应该少关注产出（文档、草图、产品及功能），多关注这些产出所创造的成果。例如：**是否可以让网站登录变得更容易？是否可以鼓励更多人注册？是否可以引导**

系统用户更好地协作？

和你的团队一起审视你们想要解决的问题。你可能会取得一些高阶成果，如提高注册数，增加使用量等，但你应该将这些高阶成果分解开来。什么样的迹象预示着更多的使用量？是更多的网站访客，更多的应用下载量，还是购物车中日渐增加的商品数？有时候，团队进行一次头脑风暴是非常有帮助的，通过头脑风暴，你们能够得到一系列小成果，而这些小成果可能正是你们所追寻的大成果的引子。

在图 3-5 的案例中（该案例来自吉夫·康斯塔伯），一个经理团队进行了头脑风暴，然后投票决定公司接下来该重点推进哪些关键业绩指标（KPI）。他们把所有备选项集中起来（如下图所示），发给每位经理四粒 M&M's 巧克力豆。只要经理们能控制住不将自己的“选票”吃掉，他们就可以用这些巧克力豆来为自己认为最重要的指标投票。如果出现平局，由 CEO 作最终裁决。



图 3-5　头脑风暴得出的潜在成果清单

得出初始业务成果的另外一种方式是使用名为“初创企业海盗指标”（Startup Metrics for Pirates）的框架。该框架由 PayPal 早期员工、500 Startups 的创始人戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）创建，以客户生命周期漏斗（图 3-6）为基础。新客户从漏斗顶端进入，层层穿过业务的增长阶段。该框架也提到了“海盗”，这一点很有趣。

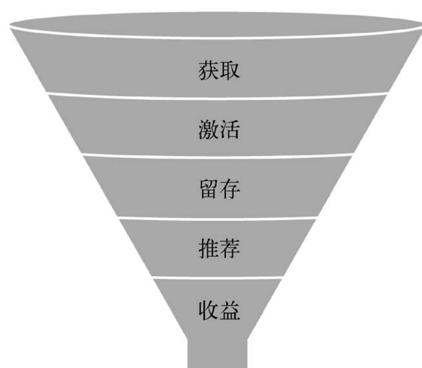


图 3-6　戴夫·麦克卢尔的新创企业海盗指标

初创企业海盗指标的框架按照首字母缩略为 AARRR（即海盗），具体展开来看如下。

获取（acquisition）

客户能否得知我们推出了新功能或新产品？

激活（activation）

客户知晓新功能或新产品后，能否使用？

留存（retention）

我们是否可以让客户反复使用？

推荐（referral）

是否可以让客户向朋友、同事、老板或其他人推荐这一新产品或新功能？

收益（revenue）

能否让客户为这项功能付费？

客户在该框架中每走一步，就表明了他们有更深层次的参与。在数字产品或服务中，这些指标都是可以测量的，这意味着它们很适合作为业务成果来决定团队努力的原始驱动力及方向。

产出、成果和影响力

我们在本章中多次提到的成果就是衡量产品成功与否的标准。我们观察到团队面临的一个挑战是，寻找正确的粒度级别来决定测量哪些成果。要解决这一问题，先来看看三种衡量成功的标准。

产出

产出是指我们设计、实现并发布的功能。产出是一种常见的衡量成功的标准，因为它清晰可见且易于测量（你要么发布了功能，要么没有发布）。但它并不能衡量客户从中获取的价值，仅能体现团队的交付执行情况。

成果

这是我们在创建产出后，希望在客观世界看到的变化。成果很少被用作衡量成功的标准，主要是因为成果并非二元变量，而是在一个范围内浮动。如果一个团队被要求将留存率提高 50%，实际却只完成了 42%，我们并不清楚这是否意味着他们失败了。

影响力

影响力是用来衡量业务状况的高阶指标。大多数公司以收益、利润、销售额及净推荐值[1]等形式来衡量产品的影响力。影响力作为一种在团队层面衡量成功的指标过于宽泛，因为我们很难判断影响力的提升是否与战术上的功能或系统优化直接相关。这些指标的干扰因素实在太多了。

因此，要求团队使用成果层面的指标最符合你的利益需要。在这种粒度级别下，团队成员可以把他们的工作与客户行为发生的明确改变直接联系起来。

2. 开展练习：用户

如果你的团队已经明确定义了一组人物角色，现在就只需考虑在假设陈

① 净推荐值：一种计量某个客户将会向其他人推荐某个产品或服务可能性的指数。——译者注

述中使用哪个人物角色。如果距离上次人物角色评审已经有一段时间，情况就可能已发生变化。这为你们提供了一个绝佳机会，以确定人物角色仍有意义，且团队成员仍认为他们代表着你们的目标客户。如果你们还没有建立人物角色，这一部分将说明如何为 Lean UX 的流程创建人物角色。

3.6　人物原型

设计师要始终站在最终用户的立场，在 Lean UX 的框架下依然如此。虽然我们对业务和想要取得的成果提出了设想，但仍要将用户放在至关重要的位置。

大多数人认为，人物角色是一种展现研究成果的工具。人们通常会将人物角色视为经过冗长且昂贵的研究得出的结果。使用这种方式创建的人物角色存在一些问题。首先我们会倾向于将人物角色视作不可修改的东西，因为在创建过程中的投入太大。此外，人物角色通常由研究团队或者第三方供应商创建，这就致使研究人员与人物角色使用者之间存在认知上的差异。

在 Lean UX 中，我们改变了人物角色的创建顺序。与此同时，我们将人物角色的创建从一次性活动转变为持续性过程：每当我们从用户身上获得新的认知，就对人物角色进行更新。

使用这种方法创建人物角色，要**先**提出设想，**再**用研究来验证设想。我们不会耗费数月去做实地用户访谈，而是只花几个小时创建人物原型。人物原型是对产品的客户或潜在客户身份及其使用产品动机的最佳猜测。在纸上草绘出人物原型（如图 3-7 所示），这个过程需要整个团队的参与，因为我们希望能考虑到每个团队成员的设想。随着研究的持续进行，我们很快就会发现初始猜测是否正确，再对人物角色进行相应调整。

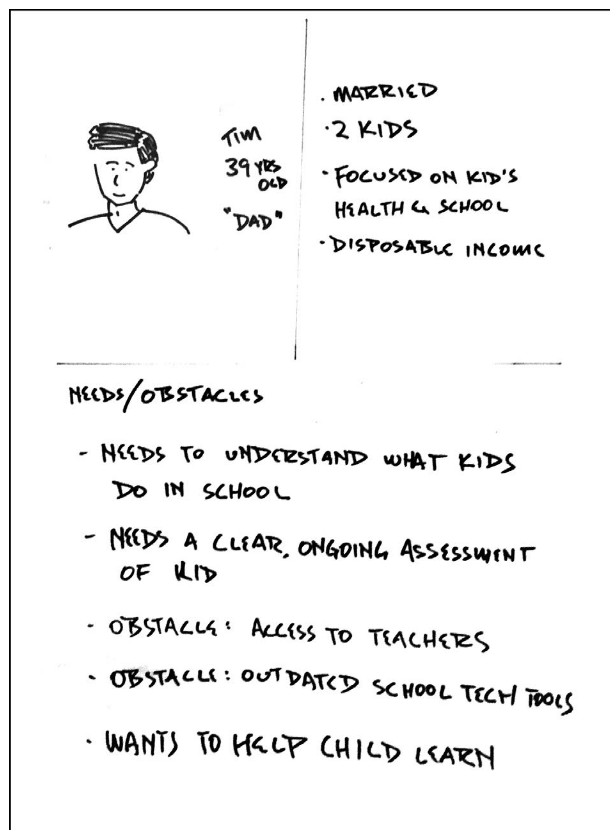


图 3-7　人物原型草图

人物原型让多样化产品开发团队始终将客户置于重要位置，除此之外，它还实现了两个关键目标。

共识

想象一下，你们团队的成员围坐在桌前，有人说出了“狗”这个字。你脑海中呈现的画面是怎样的？是否与同事们脑海中的画面一样（见图 3-8）？你是如何知道的呢？

当有人说出“客户”这个词的时候也会发生同样的情况。人物原型法确保了当提到“用户”一词时，每个人脑海中出现相同的画面。



图 3-8　狗（感谢同事安德里安·霍华德提供）

记住我们不是用户

我们很容易假设用户和自己一样，尤其是使用自己的产品时。但事实上，我们对数字生态系统有着一定程度的理解与包容，而客户却鲜能如此。通过一次人物原型练习，我们将焦点放在外部使用者身上，让团队成员远离他们对产品的个人偏好。

使用人物原型

我们曾经和纽约的一个团队合作，研发一款应用来改进纽约社区支持型农业（Community Supported Agriculture，CSA）的体验。CSA 项目将市民的资金集合起来，用于从当地农户处购买整个季度的农产品。农户会按周把农产品递送给 CSA 会员。很多 CSA 会员都是 30 岁左右的男女，他们需要应付繁忙的工作和活跃的社交生活，所以想要参加 CSA 项目。

该团队假设大部分 CSA 用户是喜欢烹饪的女性。他们花费大约一小时创建了一个名叫苏珊的人物角色。但实地调研后，很快就发现绝大部分做饭的人都是年轻的男性，因此应用的潜在客户也是年轻男性。他们回到办公室，将之前的人物角色修改为一位名为安东尼的男性角色。

事实证明，将安东尼作为目标用户更为精确。团队没有浪费更多时间为错误的用户细化产品方案。他们现在关注的用户尽管尚不完美，却比最初的设想更为准确。

3.6.1　人物角色格式

我们通常在纸面上草拟出人物原型，将其手绘在由三个部分组成的格子中（如图 3-9 所示）。左上角的格子中是人物角色的草图及其姓名和角色。右

上角的格子中是基本的个人信息及行为信息。你应该尽量去关注那些预示着特定类型行为的信息，这些行为与我们的产品或服务有关。举例来说，有时人物的年龄与你的产品完全无关，但他们对特定设备的使用情况（如会不会使用 iPhone）将会彻底改变用户使用产品的方式。

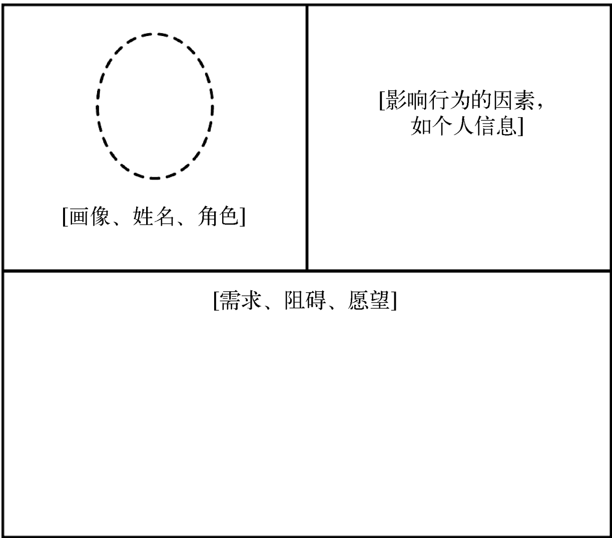


图 3-9　人物角色模板

人物原型的下半部分是最重要的信息。我们在这里捕捉人物角色的高阶需求，以及实现这些需求所遇到的阻碍。切记，用户根本不需要“功能”，他们需要的是达成某种目标（不一定是具体目标，有时也会是情感目标、未曾表达的愿望等）。我们的工作是去决定如何以最佳方式让他们实现这些目标。

3.6.2　人物角色制作流程

和假设陈述中的其他元素一样，我们用头脑风暴作为人物角色制作流程的开端。团队成员对目标用户的选择提出自己的看法，并指出这将如何影响

产品的使用方式。头脑风暴结束后，团队应进一步提炼他们的想法，产生大家认为最接近目标用户的三至四个人物角色。人物角色不应以个人信息进行区分，而应在需求和作用上有所区别。

在缩小潜在用户范围后，让团队根据模板对人物角色一一完善。经过内部评审并达成一致意见后，将这些人物角色展示给团队之外的同事，并收集初始反馈。在流程的这一阶段，你可以开始验证一些早期的设想。使用之前建立的人物角色作为标杆来招募用户，进而开始研究。基于人物原型，你很快就可以确定以下三件事情。

这样的用户是否存在？

依据人物角色来招募用户，你就可以迅速确认团队的假设与现实的契合程度。如果你找不到这样的用户，很可能他们根本就不存在。你们应该从中获取认知，对人物角色进行相应调整。

用户是否存在你们所认为的需求和阻碍？

也就是说，我们是否在解决实际的问题？你可以观察你们招募的用户，与每位用户交谈，以此来简单判定他们是否有人物角色中提及的需求和阻碍。如果他们没有，就说明你们的解决方案针对的是一个并不存在的问题——所谓的徒劳无功。

他们是否觉得这个问题的解决方案有价值？

仅凭客户真实存在并拥有你们正试图解决的痛点，这并不意味着客户认为你们解决问题的新方式是有价值的。换言之，他们每天都会在麦片粥里放入香蕉片但不喜欢切香蕉，这并不意味着他们会购买你的香蕉切片器（图3-10）。了解客户当前如何解决这些需求，以及你们的点子有多大可能会取代现有的解决方案，这非常重要。如果你们正试图取代人们长期以来习惯使用的工具，如电子邮件或电子表格，那将会是一场苦战。越早认清这个事实越好。

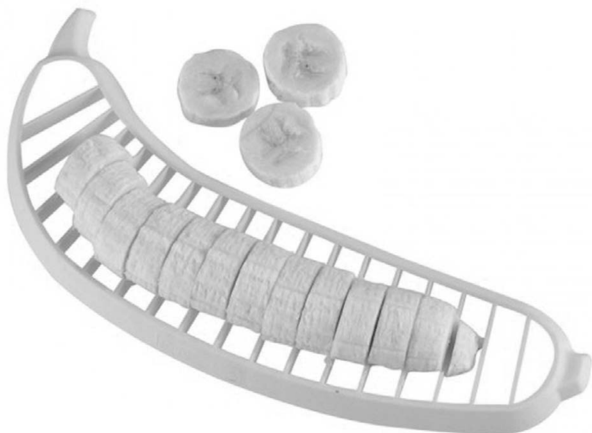


图 3-10 香蕉切片器

注 意

许多我共事过且多年来一直有所耳闻的团队也使用这种人物原型，然而他们之中很少有团队会在初始原型创建后回溯并调整他们的想法。**把人物原型视为动态文档，这很关键**。每次进行客户访谈或可用性研究时，你们都应该自问，团队当前对于目标客户的看法还有多少是正确的。当获得新信息后，应及时对人物角色进行讨论并调整，唯有如此，将来的研究才会更有针对性，更加成功。

1. 开展练习：用户成果

尽管诸如用户故事这样的敏捷方法已经广为人知，但面对关于功能、设计及实施的冗长辩论，我们很容易就迷失了对用户及用户目标的界定。对用户的同理心是造就出色产品和服务的核心要素。设计师有责任站在客户的立场换位思考，为用户代言，但我们现在很清楚这不单单是设计师的责任。为了与用户达成更广泛的共识，更深切地体会他们想要实现的目标，我们应该让团队成员以**用户成果**的形式展现他们对用户目标的设想。

要做到这些，你需要问团队如下问题。

- 用户想要实现什么目的？**例如：我想要买一部新手机。**

- 用户在实现目的的过程中，及其达成目的之后，希望获得什么样的感受？**例如：我希望感到我以优惠的价格买到了自己想要的手机，也希望自己能在科技上和同龄人保持同步（也就是说，我想要感觉很酷）。**
- 我们的产品或服务是如何帮助用户向自己的生活目标或梦想更进一步的？**例如：我希望感觉自己是个受人尊敬的技术狂人。**

并非所有的用户成果都存在于这三个层面之上。但是从这些方面来考虑成果，能帮你判断解决方案最重要的维度：是功能性任务导向成果，还是情感性体验导向成果。

用户成果头脑风暴过程：在这里，便利贴和白板再次成为首选工具（见图 3-11）。让团队成员将头脑中产生的很多想法写在便利贴上，然后使用亲和图将它们归纳起来，驱动团队的创意走向聚合。



图 3-11　团队的一次头脑风暴

2. 开展练习：功能

你的头脑中已经有了一系列业务成果，聚焦于一组用户，关注他们的需

求，接下来你就可以开始思考：要实现这些目标，应该运用何种策略，研发什么功能，提供什么样的产品和服务。在这个阶段，通常每个团队成员都会有鲜明的个人观点。毕竟功能是设计过程中最具体的东西，所以通常对功能发表个性化看法也最为容易。我们的设计流程往往始于某个人提出了一个关于功能的想法，但却忽略了去调查这项功能是否会带来有意义的业务成果，或者是否能为客户及用户创造有意义的结果。在 Lean UX 中，任何功能都是为了满足业务需求和客户需求而存在的。

功能头脑风暴过程：让我们运用前文提到的方法，通过团队一起进行头脑风暴而创建出一系列功能。找出那些我们认为会帮助用户取得他们追寻的**用户成果**的功能。如果某个功能只是一个很酷的想法，但并不能服务于用户成果，就不太可能创造价值。举例来说，如果你想让产品用户与其所在的团队更好地合作，而你的团队提出一个想法：以扫描的瞳孔颜色作为标准，将用户分为不同的协作小组，从而达成目标。这就不大可能实现你们期望的结果，相反，这只是团队为使用新技术而提出的借口。

每位团队成员使用马克笔在便利贴上写下各自的想法；时间一到，就让大家将它们贴在墙上；最后将这些便利贴按主题分组。

3. 开展练习：整合功能假设

把所有原材料准备好后，你就可以将它们组织成战术性的、可验证的假设了。我们需要创建一个如图 3-12 所示的表格，然后把头脑风暴的结果填写进去。如果这些原材料是从工作室中创建而来的，你就需要很多写满各种要素的便利贴，然后把便利贴移动到合适的表格中，将相关的想法排列成行。

在这一过程中你会发现最初的头脑风暴并不完善。某些业务成果没有与之对应的功能，而某些功能亦无法为客户或业务创造价值。这正是整合功能假设的关键所在：找到你初始想法的意义。在识别出头脑风暴存在的缺口后，你可以像图 3-13 所示的那样，使用便利贴补充出来，或将相关性不高的

功能假设移出图表。鉴于整个团队定会产生大量的想法，因此这样做很有必要。

我们认为：			
我们会实现	如果某位用户	能实现	通过某个功能
【业务成果】	【人物角色】	【用户成果】	【功能】

图 3-12　假设表格

图 3-13　整理假设图表

完成假设图表后（初始目标以 7 至 10 行为佳），你可以开始从中提炼功能假设。使用图 3-4 中的假设模板，以确保假设陈述中的所有元素都被包括在内。

在写下这些假设时，你需要考虑你的方案要为哪些人物角色解决问题。为多个人物角色提供同一个解决方案很常见，隶属于同一假设的诸多功能产出相似成果的情况也比比皆是。如果出现后面这种情况，你就需要精简假设，使其只聚焦于单一功能。多个功能的假设不容易被验证。在此过程中需要记住的重点是，你的想法要足够具体，这样你才能有针对性地验证这一想法是否站得住脚。

假设与敏捷用户故事的区别是什么？

我们常常被要求区分假设陈述与传统的敏捷（或 Scrum）用户故事。这两者的区别微妙而显著。传统的敏捷用户故事[①]如下所示。

作为<某类用户>，
我想要<某种目标>，
以便<某些原因>。

你会发现敏捷用户故事中提到了用户和用户成果。我们共事的大部分团队会将其中的“某种目标”替换成“这项功能”。在写完用户故事后，大多数团队都抛弃了与“某种目标”有关的部分，开始致力于功能的实现。在团队为快速地交付功能而努力奋斗时，用户很快被抛诸脑后。团队的验收标准（即他们对成功的定义）是，用户可以使用系统来完成任务。至于解决方案是否可用、是否值得拥有都不在讨论范围之列，更不要说是否令人愉悦了。他们仅测试该系统是否“符合设计预期”。

假设以行为变化（即成果）来定义成功。发布可用的功能则变成了筹码和谈话的开端。团队的成功与否并不取决于他们以多快的速度发布了功能，而是取决于客户能在多大程度上实现初始目标和长期目标。

这就是用户故事和假设的关键差异。假设让团队重新聚焦于真正重要的事情：使客户成功，从而实现业务目标——而不是以团队的生产力论成败。

① Mountain Goat Software, “User Stories” (https://www.mountaingoatsoftware.com/agile/user-stories).

3.6.3 为假设排序

Lean UX 中的优先级排序是残酷的。基于认知来作项目预算的情况并不多见。大多数情况下，我们需要在某一时间节点发布产品。我们在项目初期阐明设想是为了识别项目风险。在将设想凝练成假设后，要进行的潜在工作便积压起来。接下来，需要找出风险最高的设想，优先进行验证。既然无法验证所有的设想，那该如何确定优先验证哪一个呢？我们将通过一个图表（如图 3-14 所示）来规划假设。我们的目标是，按照风险等级（**即如果假设错误会对项目产生多大影响**）及其可能产生的价值量来为假设排序。假设的风险等级越高、被寄予的价值期望越大，就越应该优先对其进行验证。

但这并不意味着一开始没被验证的设想会被永远舍弃。你应该将它们保留起来，以便将来需要时再进行验证。

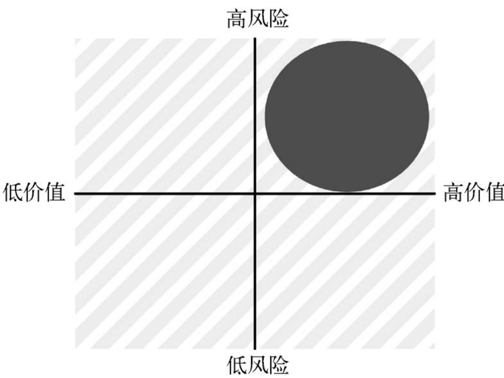


图 3-14　风险优先级矩阵

3.7 进行设计

在完成假设列表并排出优先级后，终于可以进行下一步了：协作式设计。如果你已经和整个团队一起走完了这个流程（我强烈推荐你这样做），

在接下来的步骤中你们将处于有利地位。这个流程是让整个团队达成共识、拥有共同使命的有效方式。

3.8 小结

本章讨论了如何基于成果来重新组织工作。这是一个相当重要的 Lean UX 方法，因为基于成果组织工作可以把我们和团队解放出来，更好地为现有问题寻找最佳解决方案。我们展示了阐明设想和写出假设的过程，从项目的问题陈述开始，然后确认设想，再把这些设想转化为假设。我们学习了如何撰写假设陈述，将功能、受众和目标这些足够具体且可被验证的东西都囊括其中。在本章的结尾处我们用一段陈述引出了 Lean UX 流程的下一步骤：协作式设计。

下一章将会介绍什么是协作式设计，以及它与传统产品设计的区别。我们还会讨论团队共同设计所需的工具和方法，并分析协作式设计是如何成为验证假设的第一步的。

第 4 章 协作式设计

> 在余下的生命历程中，我们应该对协作持开放的心态。去结识优秀的人，因为他人的主意经常会胜过自己的观点。找到一群对你充满挑战与启迪的人，多和他们接触，你的人生也会随之改变。
>
> ——艾米·波勒（Amy Poehler）

什么是“用户体验”？它包括用户与你的产品和服务进行的所有互动。你和你的团队对产品和服务作出的所有决策都是在创造用户体验。例如：定价的方式，包装和销售的方式，搭载用户的方式，支持、维护并更新产品的方式等。换言之，用户体验是由整个团队决定的，而非某个 UI 设计师。因此，Lean UX 的初衷是：用户体验设计应该是一个协作的过程。

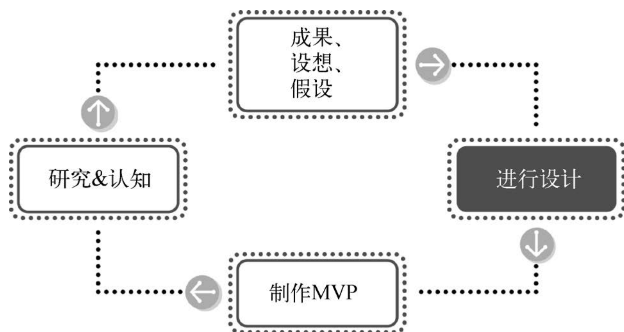


图 4-1　Lean UX 循环图

Lean UX 把设计师与非设计人员聚到一起进行协同创造。相比各自为战，这样做会产出更全面、更精彩的主意，但这也绝非“委员会设计”。Lean UX

由设计师精心策划并推动，由各领域的专业人士执行，根据共同创建的蓝本开展工作。通过让每个人在项目过程中及早发表意见，Lean UX 增强了整个团队对工作的主人翁意识。

在本章中，我们将探讨密切的跨职能协作具有的诸多好处。具体内容包括以下几个方面。

- 为什么人人都要参与到设计之中？
- 低保真草图是如何促进协作的？
- 如何在整个团队中建立共识？

同时我们也会介绍协作式设计所需的一系列方法，其中包括以下几个方面。

- 设计工作室——整个团队共同参与协作式草图绘制。
- 设计体系和风格指南——不断更新、即取即用的产品元素库。
- 跨地域团队的协作方法。

下面让我们来详细了解。

4.1 协作式设计

第 3 章探讨了假设。为了验证假设，有时仅需进行研究（见第 6 章），但有时需要设计并构建出一些东西来帮助你完成验证。例如在产品建立初期，可以创建一个着陆页来测算有多少客户注册了这项服务，从而对需求进行测试。在随后的产品周期中，你可能会致力于功能层面，比如添加一些使用户更加高效的新功能。很多设计方案都能实现这些功能，这可能会导致团队难以抉择。你们也常常遇到团队为选择设计方案而争执不休的情况吧？

在我们看来，想让团队在设计方向上达成一致，最有效的方式就是协作式设计。长远看来，协作式设计比英雄式设计收效更佳。所谓英雄式设计，

就是临时召集设计师或设计团队，完成一些漂亮的设计后，设计师又跑去下一个项目救场。与这些“英雄”共事，团队很难从中学习并获得提升。反之，正如共同创建假设能提高团队的**产品 IQ** 一样，共同设计也可以让团队的**设计 IQ** 有所提高。协作式设计允许所有团队成员表达他们的想法，使得设计师在改进设计时会有更多主意可以参考。这反过来也会提升整个团队对工作的主人翁意识。最后，协作式设计可以让整个团队形成共识，这种共识正是 Lean UX 中的通货。团队达成的共识越充分，向前推进所需的文档就越少。

协作式设计是一种让团队共同参与设计的方式，它能帮助团队在设计问题和解决方案上都达成共识。它提供了一种方式——让团队共同决定哪种功能元素和界面元素最适合用来实现他们想要创建的功能。

即便如此，协作式设计仍是一项由设计师主导的活动。设计师不仅要负责召集协作式设计会议，也要推动会议进程。有时设计师需要进行非正式交谈并绘制草图，有时需要在白板前与开发人员进行结构清晰的一对一讨论，还有一些情况下，设计师需要召集整个团队做设计工作室练习。关键在于，要与来自不同领域的团队成员协同合作。

在一场典型的协作式设计会议中，团队一同绘制草图，对于发现的问题在第一时间作出评判，最后选定一个大家认为最有可能成功的解决方案。设计师在负责生产设计的同时也兼任会议的推动者，引领团队进行一系列实践。

协作式设计会议的产出物一般是低保真草图或线框图，其中较低的保真度非常重要。首先，低保真让每位团队成员都能参与其中，即便是那些没有高超绘画技巧的人。其次，较低的保真度维持了设计的可扩展性，这一点非常关键，一旦该设计方案被验证失败，团队可以迅速调整。如果你们并没有在绘制草图、撰写文档及细化方案上花费过多的时间和精力，方案失败后修改起来便容易得多。

4.1.1 协作式设计：非正式方法

几年以前，Jeff 为 TheLadders 的一个网页应用设计了一款仪表板，目标用户是公司的招聘人员。这款仪表板需要在一块屏幕上展示大量信息，他要做的就是努力去实现这一设计。他并没有花大量时间埋头钻研像素细节，而是找来一块白板，叫来了研发负责人 Greg。Jeff 把他关于仪表板内容和功能布局的最初构想画了出来（见图 4-2）。两人就这个想法进行讨论，随后 Jeff 把马克笔递给了格雷格，他也在白板上画出了自己的想法。鉴于要在两周的 sprint 内完成交付，他们反复讨论修改，最后汇总了一套他们认为可用且可行的设计方案和实施流程。两个小时的讨论过后，他们回到工位开始工作。Jeff 将草图完善为正式的线框图和工作流程，Greg 则开始写基础架构代码以获取前端展示所需的数据。

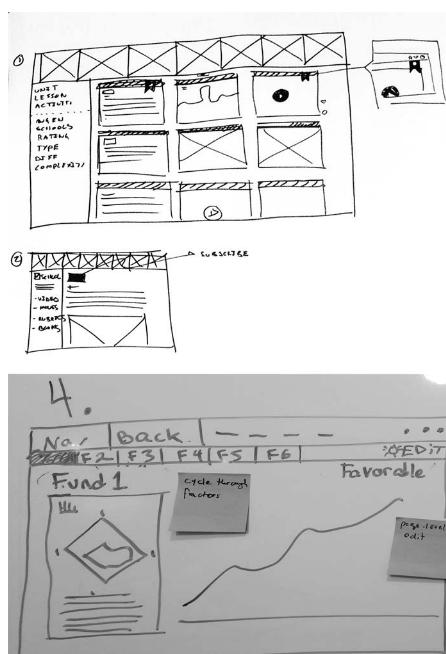


图 4-2　白板绘制草图实例

通过协作式设计碰头会，他们达成了共识，明确了需要建立什么以及需要什么样的功能。他们无需撰写与之相关的文档，这使他们可以在两周内开发出该方案的第一个版本。

对话：最有力的工具

Lean UX 提倡将对话作为团队成员的主要沟通方式，这也符合敏捷宣言倡导的“个体和互动重于流程和工具”原则。对话让团队拥有共同的愿景，也为项目带来了来自不同领域的见解，这比传统设计流程提前了很多。团队成员拥有更广阔的视野，在新想法形成或设计调整时，能及时指出存在的问题，而这是设计师很难独立做到的。

通过这样及早且频繁的对话，团队成员可以了解到每个人的想法，也就能尽快开始工作。例如，如果开发人员了解到之前提出的解决方案需要某种后端架构的支持，他们就可以在设计完善定稿的过程中着手进行相应的开发工作。设计与开发并行，就能以最快的速度开发出实际产品。

刚开始，这些对话可能会让人觉得有些尴尬，毕竟这是在拆除各领域间长期存在的壁垒。然而随着对话的不断进行，设计师向开发人员提供落实某项功能所需的各个要素，以此来确保他们的愿景能完全实现。这样的对话让整个流程和进展变得更加透明，这种透明度催生了团队成员之间的共同语言，让他们彼此联系得更加紧密。互相信任的团队成员合作的动力更强，从而能更高质量地完成工作。

要想方设法鼓励团队成员更多地对话，无论是否和工作有关。花费一些时间来编织联系团队成员的社交纽带（如一同聚餐），可以使工作相关对话更容易展开、更真实、更高效。

4.1.2 协作式设计：更有组织的的方法

如果你的团队已经适应了协同合作，那么上文提到的非正式碰头会随时都会进行。但有时你需要把大家召集起来，召开正式的工作会议。设计工作室[①]是组织正式工作会议的常用方式。

① 在出版了本书第一版的几年时间里，设计工作室方法日益普及。如果你想要深入了解这种方法，目前有两本书提供了综合性的指导。一本是由 Banfield、Lombardo、Wax 所著的 *Design Sprint*（中文版即将由图灵出版，目前正在翻译中，ituring.com.cn/book/1747.shop.oreilly.com/product/0636920038573.do），另一本是由 Knapp、Zeratsky、Kowitz 所著的《设计冲刺：谷歌风投如何 5 天完成产品迭代》。

这一方法起源于建筑行业，在该领域被称为“设计研讨会”，这是一种把跨职能团队集合起来，将设计问题的潜在解决方案一并展示出来的方法。它打破了组织中的条条框框，为团队成员创造了公开表达自己见解的机会。设计师、开发人员、领域专家、产品经理、业务分析师以及其他专业人士为了同一个问题共聚一堂，这样依靠集体智慧得来的成果远比在条框内单打独斗要好得多。除此之外，设计工作室的另一个优势就是可以建立团队成员彼此的信任，在此基础上能够化整为零，把正式会议转化为频繁的非正式协作。

4.1.3　运作设计工作室

接下来要讲述的方法非常具体，不过你也可以根据实际情况和时间限制对设计工作室的运作进行调整。具体执行的细节并非重点，重要的是与你的同事和客户一起解决问题。

1. 设置

要运作设计工作室，需要让整个团队腾出一部分专用时间来聚在一起，时长应不少于 3 个小时。此外还需要一间配有桌子的房间，这样团队成员可以围坐在一起。房间的墙面应有足够空间，这样大家可以一边讨论一边将想法贴在墙上。

2. 团队

参与设计工作室的人数以 5 ~ 8 人为宜。若多于 8 人，可以分成几个小组，在会议的最后依次展示各自的成果并进行比较。（如果群组规模过大，对方案进行评论与反馈就会耗时颇长，所以应把多于 8 人的组分割成几个更小的组，这样各小组可以并行开展后续环节，在会议的末尾再进行汇总。）

3. 流程

设计工作室运行的流程如下。

(1) 明确问题和限制条件。

(2) 各自构思解决方案（发散）。

(3) 展示和评论。

(4) 两两配对，迭代并改善（呈现）。

(5) 团队形成解决方案（汇总）。

4. 工具

需要用到的东西如下。

- 铅笔
- 钢笔
- 马克笔或类似物（多种颜色和粗细）
- 荧光笔（多种颜色）
- 草图模板（可以使用预先打印好的一格或六格的模板，也可以使用分成六个方格的 A3 白纸）
- A1 大小的自粘画板
- 纸张固定贴（或其他小型贴纸）

5. 明确问题和限制条件（15-45 分钟）

设计工作室的第一步是确保每个人都明确知道要解决的问题、之前提出的设想、服务面向的用户、形成的假设以及存在的限制条件。可以用幻灯片演讲或分组讨论的正式形式来完成这一步。

6. 各自构思解决方案（10 分钟）

这一步需要每个人分别完成。发给每位团队成员一张六格模板，即一张带有六个空白格子的白纸（如图 4-3 所示）。你们可以将一张 A3 白纸折叠成六份，或预先打印六格的模板分发给参与者。（有些团队喜欢给参与者发放小块白板，这是很棒的方式，因为白板上书写的文字容易擦除，所以写的时候会更加放松。）

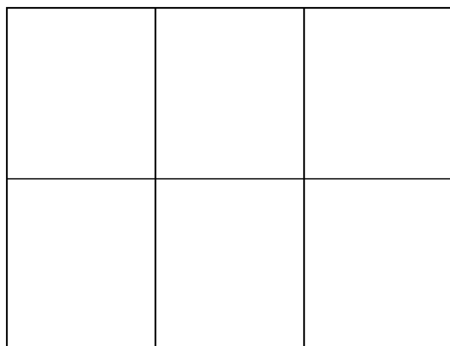


图 4-3　空白的六格模板

有时候，人们面对着一张白纸往往不知从何着手。如果出现这种情况，你可以选择增加如下步骤：让大家在每个格子中标出一个人物角色及其痛点或需要解决的问题，把角色的名字及痛点写在格子顶部。可以针对同一个人物/痛点，把你能想到的解决办法分开来写，也可以每个格子都对应着不同的人物/痛点。用 5 分钟时间进行这一步骤。

现在所有人面前都有了已填写完成的六格表单。接下来，用 5 分钟时间，让大家为自己提出的人物/问题组合绘制低保真的解决方案草图（见图 4-4 和图 4-7）。这些草图应该以视觉化的形式呈现出来（UI 草图、工作流程和图标等），而非只写出文字。通过揭示交互设计中“不可告人”的秘密来鼓励你的团队，从而创造平等的创作环境：只要会画圆形、方形和三角形，就能画出所有界面。我相信团队中的每个人都可以画出这些形状。

7. 展示和评论（每人 3 分钟）

时间一到，就开始对目前已经完成的工作进行展示和评论。按照座位顺序依次让每位参与者用 3 分钟的时间向整个团队展示自己的草图（如图 4-5 所示）。展示者首先需要明确陈述自己的方案是在为谁解决问题（换言之，对应哪种人物角色）以及解决哪个痛点，然后再对自己的草图作出说明。每位团队成员都应该作出评论并给出反馈，反馈的焦点在于明确展示者的意图。



图 4-4　贴满六格草图的墙壁



图 4-5　在一次设计工作室中，团队正在展示和评论草图

提供反馈是一门艺术。总体来说，提出问题比给出意见要好。因为提出问题可以让团队谈论他们正在做的事情，帮助被提问者对其工作进行透彻的思考。而给出意见却会中止谈话、妨碍合作并让人处于防御状态。因此，你

应该试着在给出评价的同时提出问题，比如："这项功能如何解决某个人物角色的特定问题？"或"我不理解草图中的**这一部分**，可以详细说明下么？"像这样的问题对于推进工作很有帮助。但诸如"我不喜欢这个概念"这样的评论就没有什么价值，也无法为展示者提供可用于迭代的具体思路。

一定要确保每位团队成员都有机会展示草图，并且都能收到反馈意见。

8. 两两配对，迭代并改善（10 分钟）

在这一轮中首先要把大家两两配对（如果两位成员的观点相似，那么让他们合作是个好办法）。每一对成员要共同改善他们的设计思路（如图 4-6 所示）。这样做的目的是选择最合适的想法，然后将其发展完善。每一对都必须作出选择，决定留下什么，改变什么，放弃什么。不要为了快速达成一致就将方案变得普通或抽象。在这一步中你们需要作出一些决定并将方案**更加**细化，每一对成员将细化后的想法绘制在一张六格 A3 纸上。用 10 分钟时间进行这一步骤。

时间到了之后，让团队成员再次进行展示和评论。



图 4-6　设计工作室中正在协同工作的团队

9. 团队形成解决方案（45 分钟）

既然每位团队成员的想法都得到了其他人的反馈，并通过结对讨论进行了深入拓展，下面整个团队必须将这些想法整合成一个解决方案。在这一步，团队要选择他们认为成功几率最高的方案，这一方案将成为 Lean UX 流程中下一环节（见第 5 章，创建 MVP 并进行实验）的基础。

让团队使用一张大型的自粘画板纸，或者使用一块白板，按照其想法画出组件和流程图。这一阶段会有大量的妥协和争执。为了达成共识，需要将功能排出优先级并削减不重要的功能。此时应创建一个“仓库”来储存被砍掉的点子，这会让他们更放心地进行删减。再次强调，这个决定非常关键：不要为了达成共识就将想法泛化或是推迟决定。

（如果你在设计工作室中将一个大团队分成了多个小组，那就让每个小组展示他们的最终方案并进行最后一轮的评价和反馈，如果需要的话将这些方案再进行一次整合。）

10. 使用设计产出

完成上述工作后别急着休息，先决定下一步要做什么。在此步骤中做出的设计用途广泛，你可以把它作为建立 MVP 的基础，也可以用它来进行实验，或是把它作为产品设计和开发的原型。要保证一点：既然你让大家把大量时间用于最终设计，就必须尊重他们的劳动成果。大家共同决定下一步要做什么并把握项目进度，这样可以让他们信守承诺，自始至终跟进项目。

为了保持产出的可见性，你可以将设计方案贴在墙上或其他显眼的位置，以便团队随时参考。视情况选定那些大家想要保留的过程草图，把它们展示在最终设计图的旁边，以便团队成员回溯设计过程中的想法。一般来说，无论你在墙上贴了多少草图，都最好将**所有产出**都拍照保存至某类档案文件夹，因为你也不知道何时会再次需要这些东西。你也可以指定一名成员负责创建这些文件档案，指派任务会激发人们的责任感，从而使团队档案得到妥

善保管。



图 4-7　一次设计工作室的成果

4.2　设计体系

至此，本章主要介绍了协作式设计的方法。在实践中，这往往意味着团队成员聚在一起，在纸面或白板上绘制草图，而不是一起坐在工作站前把像素移来移去。事实上，上述这种整个团队都在像素级设计上徘徊的情况，是大多数设计师最恐惧的噩梦。（明确一点：**不要这样做**。）

然而，仅仅给出草图并不意味着设计已经完成。相反，白板上的草图往往只是设计的开始。那么我们该如何做出像素级设计，如何完成视觉设计呢？

我们发现越来越多的团队开始使用设计体系。设计体系就像是升级版的风格指南。在我们完成本书第 1 版时，设计体系还是个新兴事物，但现在它已成为数字产品团队公认的最佳实践。无论是在西太平洋银行（Westpac，如图 4-8 所示）和通用电气（GE）这样的大型机构，还是在 MailChimp、Medium、Salesforce 等无数以科技起家的公司，设计体系都得到了广泛运用。甚至连美国联邦政府都发布了自己的设计体系，还为此开了整整两天的会。设计体系可谓相当流行，但在了解它流行的原因之前，让我们先来看看它究竟是什么。

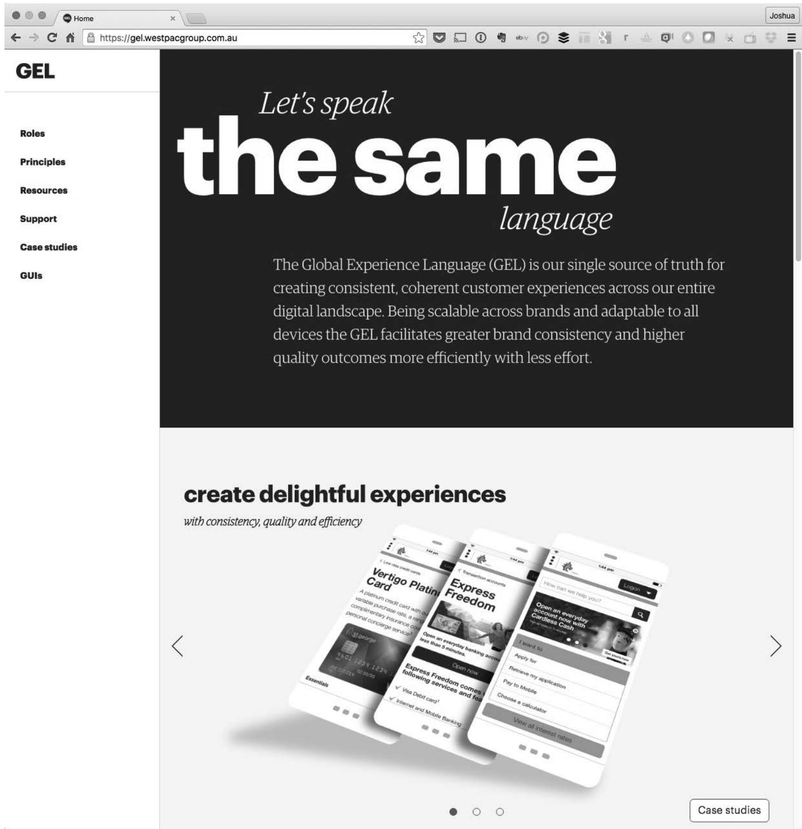


图 4-8　西太平洋银行的 GEL 设计体系网站

4.2.1 设计体系：这个名字意味着什么？

风格指南、模式库、品牌指南、构件库……设计领域中与此相关的通用语言并不多，所以让我们花些时间来弄清这些术语。

大型企业多年来都在创建品牌指南，它是关于品牌设计和使用规则的全面文档。在数字时代到来之前，品牌指南以纸质文档的形式存在，有些只有几页，但大多数是大而全的合订本。随着网络化的浪潮，这些实体册子也以 PDF 文档、网页甚至维基百科的形式移植到了网络上。

与此同时，出版商也要经常对风格指南进行维护，这些指南中包含了写作和内容呈现的范本。美国大学生应该对《芝加哥格式手册》、《MLA 文体手册与学术出版指南》以及其他一些指南中展现出的令人欣慰的严谨作风并不陌生。

设计指南在计算机领域的范本是苹果公司著名的人机界面指南（HIG），该指南是一份综合性文档，它对苹果操作系统中所有组件作了说明，提供了组件的使用规则及正确应用案例。

最后，开发人员对**构件库**并不陌生。构件库是可重用的代码元素集合，它提供了经检验的、可重复使用的、易于从即时更新的**代码库**中下载的代码，旨在简化开发人员的工作。

正如数字世界中的很多理念一样，数字设计体系（后文简称“设计体系”）是以上这些理念的组合。一个优秀的设计体系既要包含设计元素及其使用规则与示例的全面文档，**也要包含实现设计的代码和其他构件**。

在实践中，设计体系扮演着产品表现层真实单一数据源的角色。团队可以在白板上画出草图，然后运用设计体系中的元素快速组装出原型或编写出可发版的前端代码。

4.2.2 设计体系的价值

设计体系是 Lean UX 的有力推动者。设计体系使得设计的视觉和微交互细节可以与其他设计决策同步开发和维护。诸如页面布局、交互流程和信息层级等可在白板上作出的决策可以由一组成员处理，而诸如色彩、样式和间距等视觉工作可以交由另外一组成员处理，这两组很可能会有人员上的重叠。

这样做有两个好处。

- 设计得更快，因为不必每次设计都重新来过。
- 更快地做出原型，因为前端设计师使用成套的组件工具进行开发，他们并不需要为每个方案开发不同的元素，而是从设计体系中拿出合适的组件直接使用。

设计体系对企业也有很大益处。

提升一致性

好的设计体系方便开发人员使用。因此他们更倾向于使用设计体系中的组件，也就不太会各行其是。这意味着他们遵循品牌标准进行开发的可能性大增。

提升质量

通过集中设计并创建面向用户的元素，少部分训练有素、高度专业化的设计师和 UI 工程师的工作成果可以被充分利用起来。这些高质量的工作成果可以为企业中资历较浅的开发人员所用，帮助他们完成高品质的工作产出。

降低成本

好的设计体系不是免费的。设计体系的建立需要投入，维护也需要人工成本。但随着时间的推移这会带来长远的回报，因为设计体系会为用户（即企业中的其他开发者）提供工具和框架，让整个开发更加高效和多产。举例

来说，设计体系可以让设计新人更快上手，因为它列出了一款应用中的全部前端公约。它同样也能让开发新人更快上手，因为在这个易用的框架中，开发者可以找到工作所需的基本构件。

4.2.3 案例研究：GE 的设计体系

2012 年，GE 在加利福尼亚州的圣拉蒙市成立了软件中心。这个全新的“卓越中心”（CoE）旨在帮助 GE 提升其软件地位。在数年前的一次战略评估中，该公司发现了软件在其业务中已经变得如此核心——若以代码行数计量，GE 则相当于世界排名第 17 位的软件商。然而他们认为公司并没有给软件开发应有的重视。

GE 的圣拉蒙软件中心包含一个新的团队：GE 软件用户体验团队。2013 年，这个位于大公司核心的小型团队为扩大设计的影响范围，创建了他们的首个设计体系。的确，在这个 30 万人的企业中，不足 50 位设计师要与 14 000 多名开发者合作，这似乎无法让这个刚起步的设计团队快速在整个公司中产生足够重要的影响。

团队的第一个设计体系被称为行业互联网设计体系（Industrial Internet Design System，IIDS），它由 GE 内部的一组设计师设计，并得到了青蛙设计（Frog Design，世界领先的设计公司之一）的一个小型团队的帮助。IIDS 系统的建立基于 Bootstrap（一种由 Twitter 创建的 HTML/CSS 框架），该系统取得了极大的成功，短短几年内在内部开发者中的下载量已达 1.1 万次，在上百个应用的开发中得到使用。它帮助整个公司的软件开发团队产出更美观、更一致的应用。但同样重要的是，它大大提升了圣拉蒙德软件团队和用户体验团队的存在感。

IIDS 系统在取得成就的同时也暴露出一些问题。诚然，仅有好的 UI 工具包并不意味着团队能产出设计精良的产品，设计体系不能包治百病。同时，

选择 Bootstrap 作为平台也暴露出其局限性。它帮助团队实现其首要目标：迅速做出产品，提供覆盖面广的 UI 元素，且因其比自行开发解决方案更易用而得到广泛采纳。但 Bootstrap 难以维护和更新，且对于大多数需求来说过于庞大。

GE 软件中心作为一个内部服务机构取得了巨大的成功，并于 2015 年转变为 GE 数字中心，成为了一个独立的利润增长点。GE 数字中心推出的第一款产品名为 Predix（见图 4-9），这是一个为工业应用构建软件的平台，GE 内外部的开发人员都可以使用。在这次战略转型中，团队意识到要重新考虑他们的设计体系。早先设计体系的目标是包罗万象且得到广泛采用，而新的设计体系由新的需求驱动：它需要让 Predix 这款产品得到广泛的应用。这是一个比之前更加聚焦的问题，它需要**限制**可供选择的 UI 组件数量，而不是为每种可能的 UI 组件提供支持。新的设计体系仍要易于采纳和使用（因为它旨在为 GE 的客户所用），但也必须易于维护。

截至目前，设计体系团队成员增至 15 人，包括设计技术人员（对设计和代码同样热衷的前端工程师）、交互设计师、平面设计师、一位技术文档编写者和一位产品负责人。

该团队决定将设计体系迁移到一个新的技术平台上。新设计体系不再基于 Bootstrap，而是基于 Polymer——一种可以用于开发 Web 组件的 JavaScript 框架。Web 组件是近几年出现的一种用来实现更成熟的前端开发实践的新方式。

为了建立新设计体系，团队花费了近六个月的时间进行原型设计。值得关注的是，团队并非闭门造车，而是与其中一个应用团队结对，从而设计能够满足用户需求的组件，而这里的“用户”指的就是应用团队中的设计师和开发人员。这样做非常有必要。协作式设计有很多形式，有时它意味着与跨职能团队一起设计，有时意味着与最终用户一起设计。在这次的设计中，协

作式设计的概念是混合的——与一组设计师和开发者组成的跨职能团队共同设计，而他们**恰恰是**产品的用户。

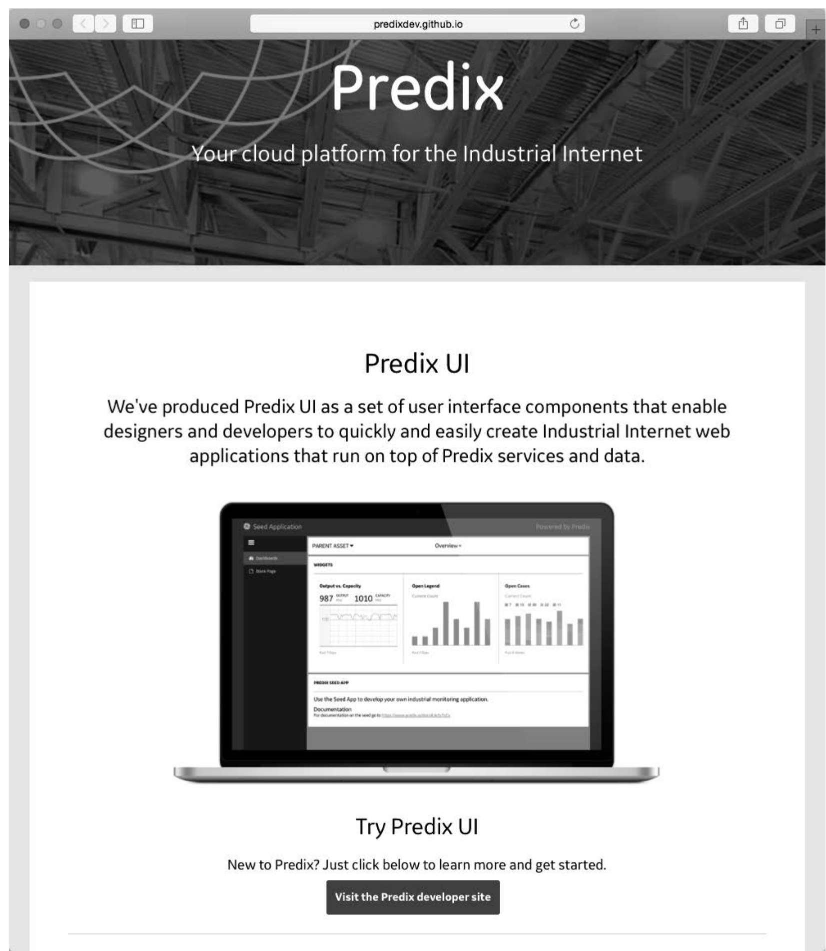


图 4-9　GE Predix 设计体系

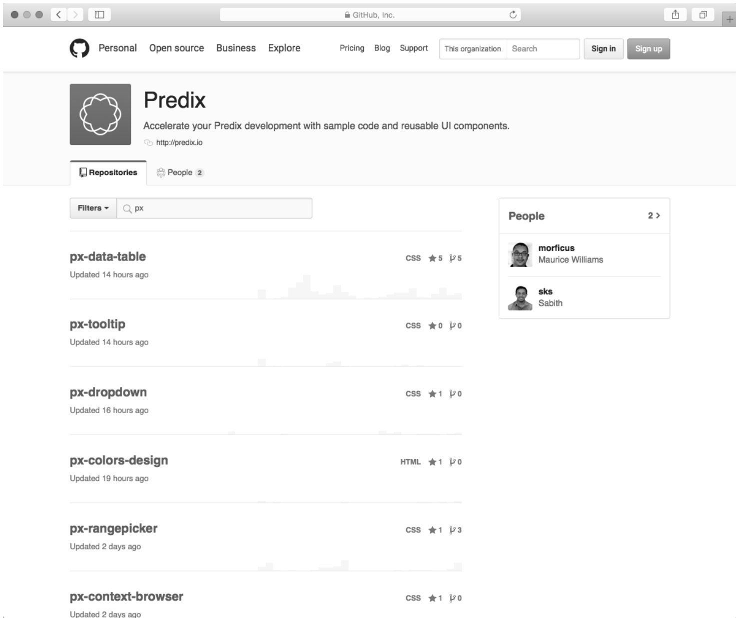


图 4-10　GitHub 中的 GE Predix 设计体系

4.2.4　创建设计体系

GE 的这个故事说明，创建设计体系不只有一种方式，你和你的团队应该根据工作的目标和可支配的资源作出选择。GE 拥有足够的预算雇佣优秀的顾问来启动项目，也有足够的资源组建团队专门负责设计体系的建立。这些条件在你们的企业中是否现实？你们的设计体系需要支持怎样的目标？设计体系的广泛采用是否重要？你们希望一蹴而就还是随着时间的推移逐渐建立完善？所有这些问题都会对你们采用的方法产生影响。创建设计体系时需要牢记上述内容，同时也需要考虑下面的一些常见问题。

1. 成功的设计体系和风格指南的特点

无论你在创建全面的设计体系还是范围较小的风格指南，都需要考虑这些重要的特点。

充分考虑受众需求

记住，风格指南的受众是整个产品团队。设计师、开发人员、质量保证人员都要依赖设计体系工作。将这些人员纳入创建设计体系的团队中，确保该体系的内容反映了他们的需求。

持续改进

设计体系必须是“活用式文档”，必须成为企业的真实单一数据源。设计体系必须随着产品的演进而更新。它必须有足够的延展性以便经常更新，且必须有一个清晰的更新流程。

归属明确

为设计体系指派一个责任主体，可以是由产品负责人领导的一个专门小组，也可以是一位编辑，还可以是与内容创建者共事的策划人，或者简单指派一位唯一负责人，但需要明确谁负责对设计体系进行更新。如果这是一项繁重的任务，那么可以考虑每三个月定期轮换负责人。

实用全面

设计体系不仅应该提供一系列用户界面元素，还应该像一个“部件工厂”一样，按照需求生产新的界面元素。新加入的元素也应能以团队需要的格式下载。要确保设计体系不仅提供代码，也要提供视觉元素和线框图。这样每位设计师都能获取完整的界面元素，以便在任何给定时间内制作原型。

易于获取

易于获取意味着公司中的每一个人都能使用设计体系。具体含义如下。

容易找寻

使用容易记忆的 URL，确保人人都知道。

容易传播

确保团队成员可以用最方便的方式来访问设计体系（无论是否在办公室，是否使用移动设备，等等）。

容易搜索

全面而精确的搜索功能可以极大地提高设计体系的利用率。

容易使用

用对待其他设计项目的心态来对待设计体系。如果它不好用，那人们很快就会停用。

2. 设计体系应该包含哪些内容

屏幕上显示的所有东西都应该包含在内。所有的交互设计元素都应该给出定义并加入设计体系。使用在现有产品中运转良好的设计模式作为设计体系的基础。表单区域、标签、按钮、下拉菜单、单选按钮的显示位置及功能响应、Ajax 和 JQuery 等，所有这些都应该包含在设计体系中，正如图 4-11 所示的 Salesforce 的设计体系一样。

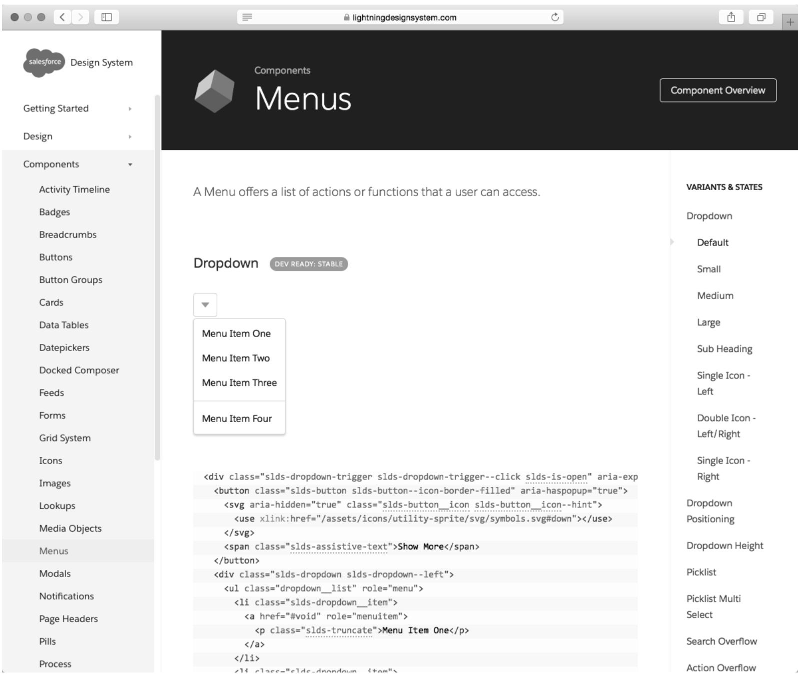


图 4-11　屏幕上展示的所有东西都应包含在设计体系中

每个交互设计元素都应包含以下三点（如图 4-12）。

外观

包括最小和最大尺寸，宽度和高度的限制，以及该元素的任何样式要求。

常用摆放位置

明确该元素是否应始终置于屏幕某处，以及所有可能与设计模式不符的例外情况。

使用情形

一定要清楚何时该使用下拉菜单，何时该使用单选按钮，以及其他可能影响 UI 元素选用的因素。

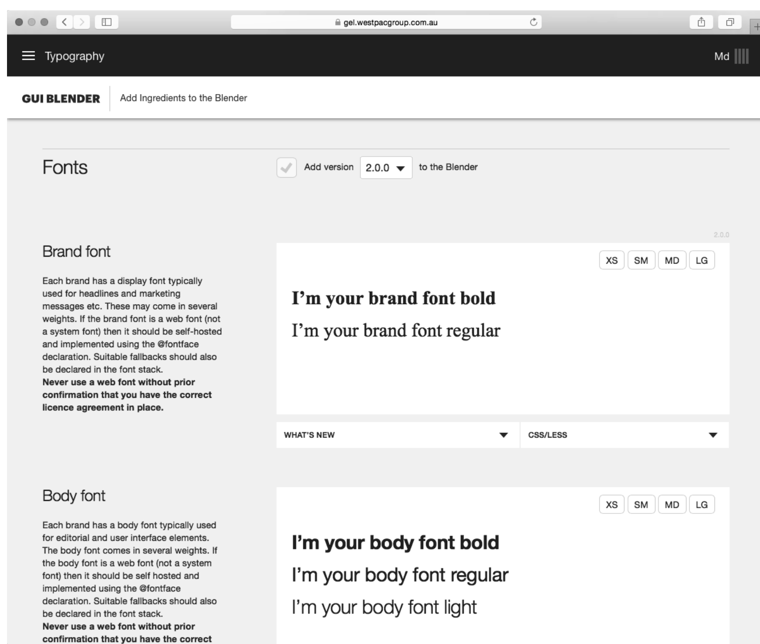


图 4-12　西太平洋银行设计体系中的细节

接下来，把所有视觉设计元素都包括在内。首先是产品的常规色板。要确保为每个基础色都提供十六进制色值，也要给出补充色和次要色以供选

择。如果某些元素（如按钮）在不同状态下颜色各异，也应对这些信息加以说明。此外需要包含的其他元素有：标识、页头、页尾、表单结构以及字体选择（即在何处使用何种字体，以及字号大小、粗细）。上文中交互设计元素的三个属性也应纳入视觉设计元素的设计体系中。

最后，设计体系中也应加入文案的写作模式。应准确把握品牌的语言风格，包括当用及禁用的特定词汇、语法选择、当用及禁用的口语化表述、按钮使用的语言（“好的”、“确定”、“开始”等）以及其他的导航语言（上一步/下一步、展开/收起等）。

替代方案：基于维基的风格指南

当然，并非所有团队都有足够的财力建立设计体系。对于没有条件建立全面设计体系的团队来说，建立基于维基的风格指南也是很有价值的。原因如下。

- 开发人员很熟悉维基平台。这意味着团队中的开发人员无需去学习新工具或是去熟悉专门为设计师建立的平台。
- 维基可以保存修订记录，至少好的维基系统可以。这很重要，因为你会经常需要回退到之前的UI版本，修订记录让你不必把之前的风格指南再重做一遍。
- 维基可以记录修订人及其具体修改内容，并提供了注释功能。这样我们就可以追踪到是谁基于何种原因做了什么样的决定，甚至还可以看到关于这个决定的讨论。当有新成员加入团队时，这类历史记录也可以帮助他们迅速上手项目。换句话说，维基就是你们的文档。

4.3 跨地域团队协作

物理距离是团队协作的最大挑战之一。当团队不在同一地点工作时，我们在本章中论述的一些方法（特别是设计工作室）实践起来会更困难。不过还有别的协作方式。有些工具可以为团队提供实时合作的途径，比如Skype、

Google Hangouts 以及 Slack。而 Google Docs（包括 Google Draw）以及一些为协作建立的服务（如 Mural.com）可以让团队成员即时协作编辑文档，比如 Trello 和维基让团队可以共同追踪信息，带有拍照功能的手机能够以特定方式快速分享照片。以上这些工具都能让跨时空的协作更有效率，让整个团队能够感受到长期地实质性联系。

跨地域团队的协作式设计碰头会

跨地域的团队使协作式设计更加困难。虽然需要做额外的工作，但考虑到协作带来的好处，这还是值得的。接下来的案例来自我们曾合作过的一个团队，虽然这个团队分处大陆两端，但他们仍然可以一同设计解决方案。

该团队包括两个小组，分别位于两个不同的城市：产品及用户体验小组在纽约，开发小组在温哥华。我们的目标是整个团队一起做一个设计工作室，并制作亲和图。

1. 准备

两个小组在各自的会议室集合，每个人都带上自己的笔记本电脑。每个会议室有一台 Mac 电脑，配有一个该地址专用的 Skype 账号（换言之，它不是个人账号，而是办公室账号）。两个办公室通过专用的 Skype 账号互相连接，这样两个小组可以看到彼此。这个视觉因素非常关键，因为这会让大家感觉像是共处一室。

我们准备了一个非常简短的展示（大约 10 张幻灯片），对当前正在处理的问题作了说明。内容包括客户的评价及数据，对客户需求的简要回顾，以及解决方案面临的限制。

2. 从亲和图开始

我们从亲和图开始做起。一般来说，做这一步要用到便利贴和白板。在这个案例中，我们使用一张共享的 Google Docs 电子表格（如图 4-13 所示）。

让两个办公室中的所有人都登录这个共享电子表格，表格上面标出了每个人的名字，一人一列。Google Docs 可供多人同时编辑同一文档。这次会议中，有八位团队成员同时编辑！

每位成员都尽可能多地思考如何解决我们所面临的问题。每个人都在属于自己的那一列写下解决方案，每个单元格写一个。在 5 分钟内，成员们要尽可能多地产生想法。

接下来，为了确保分处不同地点的团队成员对全部方案有所了解，每个人都要把自己的想法读给大家听。有些想法被迅速忽略，有些则引起了进一步的讨论。

App Quality - "Dump and Sort" ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Help Last edit was made 2 days ago by jun

$ % 123 10pt B Abc A Σ

	A	B	C	
1	**Loc**	**Maia**	**Neng**	**Joseph**
2	Make sure that NT know what the requirements are	sort things into categories!!! so that we don't overwhelm them with choices. Have a refinement option for braod choices, eg if a country is selected, then the option to select regions will show. http://www.ted.com/talks/she	collect opinions from groups as many as possible, so we know more factors from target users' point of views.	Create a use application f user's point see the curr form and ma mandatory. I is provided (they can cho that they car way it looks would be pre entrepreneur
3	allow investors to preview applications from NT perspective	make the effect of selections changes obvious to users, eg have an possiblity to render an example of the customized application form	let the entrepreneurs aware that his application will be filtered by gust, according to criteria set up by the relevant groups. So he will be cautious to provide more relevant data.	Allow anyon see the appl correspondir group.
4			this filter functionality needs to be re-usuable for searching for potential enterprises	Post the app sample, with on the group entrepreneur they're up ag printable PD

图 4-13　跨地域团队把 Google 工作表用于亲和图碰头会

为了在共享电子表格中模拟归纳成组的过程，团队中的一名成员作为主

持人，用他的笔记本电脑在文档中新建一张表格。主持人将讨论中反复出现的主题加以提炼，作为列标题填在表格中。

然后，大家把想法按照不同主题分组，每个人在新表格中把自己的想法填在对应的主题下面。如果与现有的主题都不匹配，可以自己创建新的主题。这个流程结束时，我们已经做好了一张按照主题将想法归类的表格。有的主题下面只有一两个想法，有的主题下面竟多达八个。

3. 与远程团队一起运作设计工作室

为了准备下一步骤——设计工作室，我们尽量尝试模拟同一地点的协作。每个会议室都备有纸笔，都准备了双显示器，一台用来显示草图，另一台可以通过 Skype 看到对方会议室的情况（如图 4-14 所示）。我们让每个团队用手机拍下草图，然后通过邮件发给其他人。这样我们就可以直接对话，并一起讨论各种设计方案。

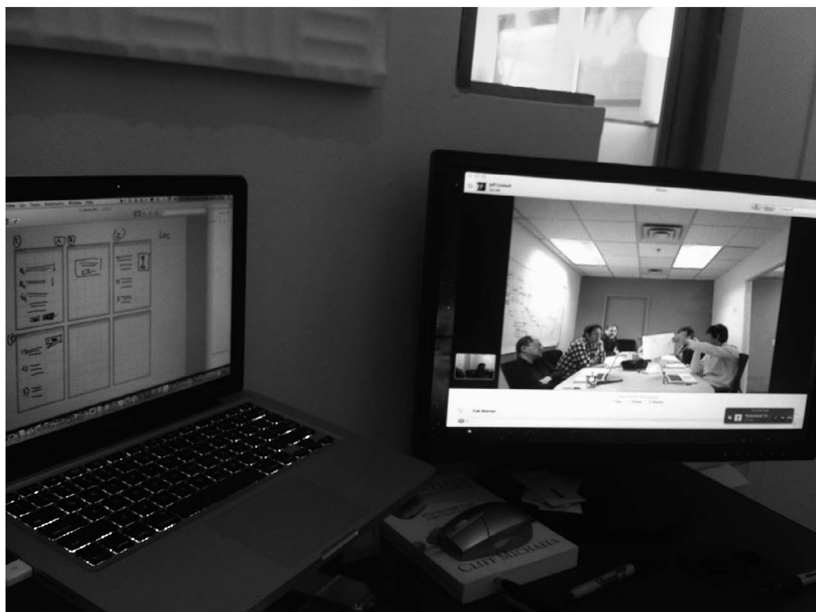


图 4-14　为远程设计工作室准备的双显示器

准备就绪之后，就可以像往常一样开展设计工作室了。团队成员可以同时向两个会议室中的人展示自己的想法，然后收到来自大陆另一端同事的评论。两个团队可以共同提炼他们的想法，最终整合成一个想法继续跟进。

4.4 真正实现协作

并非每个团队都能轻而易举地协作。我们中的大多数人都从设计师、开发人员等专业技能岗位开始做起。在很多企业中，跨领域的协作是相当罕见的。所以感觉协作具有挑战性也很正常。

提升协作的最有效工具之一是敏捷方法中的**回顾会议**以及创建**团队合作协议**的相关实践。回顾会议是一种常规会议，通常在每个 sprint 结束时召开。在回顾会议上，团队对刚过去的 sprint 作坦诚的回顾，哪些做得好，哪些做得还不够，哪些需要改善。通常团队会选择几个问题在下一个 sprint 继续完善。我们认为，提升协作水平最有力的工具就是经常进行有效的回顾会议。

团队合作协议是回顾会议的好搭档。它以文档的形式记录团队决定以何种方式一起工作。它是一份自主建立、持续更新、整个团队共同遵循的规则手册。团队应该在每次回顾会议上核对他们的合作协议，来看看他们是否仍旧遵循它，以及他们是否需要纳入新的条款或是移除已经失去意义的旧条款。

关于团队合作协议需要包含的内容，下面给出了一个大纲。（我们提供了一些在线模板，网址是 http://leanuxbook.com/links。）

流程概述

使用何种流程？是否使用敏捷流程？如果是的话，采用哪种风格？迭代持续多久？

仪式

团队将遵守哪些例行规范？例如，每日站会什么时候开？何时举行规划

会和演示会？

沟通及相关工具

将使用哪种系统沟通并记录我们的工作？使用什么样的项目管理工具？项目相关资源存储在什么位置？

工作时间

团队成员包括哪些人，他们在什么地方工作，工作时间如何？如果团队分布在不同地域，如何调节时差？

需求和设计

如何界定需求、撰写故事、排列优先级？什么时候故事可以用于设计？什么时候设计可以被分解为故事？

开发

选择何种开发方案？是否使用结对编程？使用哪种测试模式？使用哪种源代码控制法？

在制品限额

最多可以积压多少未完成的任务？在流程的各个阶段，应该将在制品（WIP）数量控制在什么范围内？

部署

以怎样的频率发布产品？如何让产品故事获得认同？

此外，其他任何附加协定也可以包含在内。

4.5 小结

协作式设计（如图 4-15 所示）是用户体验设计流程的演化。本章论述了这种开放式的设计流程是如何提高整个团队在项目中的参与度的。同时还提到设计工作室中创建的低保真草图能帮助团队产生很多想法，这些想法可以

被整合成整个团队都支持的一套方案。本章还介绍了各种实战技巧，可以帮助团队达成共识，而共识正是 Lean UX 中的重要基础。设计体系、风格指南、协作设计碰头会、设计工作室，甚至只是简单对话，这些工具都能帮助团队达成共识，相比传统设计方法，达成共识能帮助团队更迅速地进步。



图 4-15　使用协作式设计方法的团队

既然已经提出了所有设想，也创建了设计假设，接下来就可以进入认知过程了。在下一章中，我们将介绍最小可行产品以及如何用它来规划实验。我们将使用这些实验来验证设想的有效性，并决定项目的前进方向。

第 5 章
最小可行产品及原型

生活就是一场实验。实验的次数越多，生活就会越好。

——拉尔夫·默尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）

既然假设已经确定，你就要开始判断哪些产品理念是有效的，哪些应该被舍弃。本章我们将介绍最小可行产品（MVP）并论述它与 Lean UX 的关系。

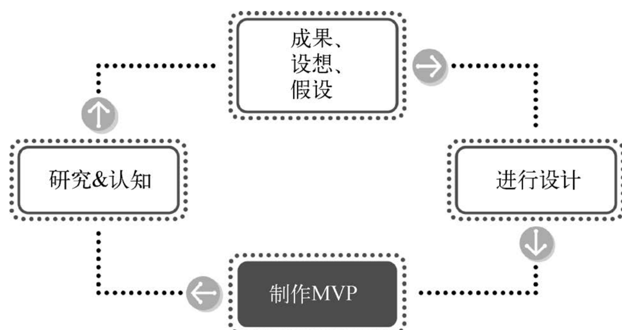


图 5-1　Lean UX 流程

MVP 的概念在 Lean UX 中被大量使用，我们利用它对设想进行检验（例如这种策略是否能取得预期成果），同时又不至于在未经验证的想法上投入过多。我们越早发现哪些功能值得投入，就能越迅速地将有限的资源集中于业务问题的最佳解决方案。MVP 是 Lean UX 中减少浪费的一个重要方法。

此外，我们还将介绍以下内容。

- 什么是 MVP？我们将对这个词组进行详细阐释。

- 制作 MVP。我们将介绍一整套制作 MVP 的方法。
- MVP 案例。我们将针对不同情况提供相应的启发和模板。
- 我们也会讨论如何为 Lean UX 制作原型，以及在选择原型方法时需要考虑的事项。

5.1 什么是 MVP

"什么是 MVP？" 如果你向一屋子的技术专家提出这个问题，可能会得到各式各样的答案，取其精华展示如下。

- "它是我们能以最快速度发布的可用事物。"
- "客户说它是什么，它就是什么。"
- "它是能让我们觉得'可以一用'的最简功能。"
- "它是'第一阶段'。"（至于"第二阶段"存在的可能性，我们都心知肚明。）

MVP 这个词组才出现没多久就引发了很多困惑，主要问题在于人们以两种不同的方式使用 MVP 。有时候，团队制作 MVP 主要是为了**获取认知**。他们并不关心 MVP 的市场价值，只想用它来发掘市场需求。另一些时候，人们制作一个产品或功能的简化版本，是为了尽早**创造市场价值**。对于后者来说，如果 MVP 的设计和部署得当，即便初衷不在于此，你也能从中获取认知。

案例：是否应该启动新闻邮件功能

以我们最近为其提供咨询的一家中型公司为例。他们正在探索新的市场策略，希望能每月给客户发送一封新闻邮件。新闻邮件的制作绝非易事，需要有内容策略、编辑计划、排版设计以及持续的营销和分发策略，还需要配备写手和编辑人员。总之，对该公司来说，新闻邮件的制作需要很大的花销。

因此，团队决定把关于新闻邮件的想法当作假设。

该团队自我提问：**我们首先需要了解的关键问题是什么？**答案是：**需要了解是否有足够的客户需求，使得对新闻邮件的投入物有所值。**他们为检验这个想法而制作了 MVP——在现有网站上放置的注册表单。这个注册表单向客户推广新闻邮件，并要求他们填写邮箱地址。这种方法现阶段不能为客户创造任何价值。相反，他们的目标是测算用户需求，并了解怎样的价值定位及文案才能吸引用户注册。团队认为这些测试能帮助他们获取足够的信息，以决定是否继续推进这个项目。

他们用了半天时间进行注册表单的设计开发，并在当天下午上线。团队知道网站每天都有巨大的访问量，如果用户对新闻邮件感兴趣，那么大家很快就会知晓。

此时团队还没有着手设计和制作真正的新闻邮件。他们要等从首次实验中收集到了足够多的数据后，再说设计制作的事。**如果**数据表明用户确实存在对新闻邮件的需求，他们才会开始制作下一阶段的 MVP，为客户创造价值，并提升对邮件内容、表现形式、发送频率、社交分发以及制作优秀新闻邮件所需其他因素的认知。团队计划用 MVP 版本的新闻邮件持续试验，每个版本都对上一版加以改良，这会提供更多不同种类的内容和设计，最终达成他们所寻求的商业利益。

5.2　创建 MVP

关于创建 MVP，首要问题是："我们接下来需要了解的关键问题是什么？"大多数情况下，答案要么关乎**价值**，要么关乎**效果**。

我们可以使用按照优先级排序的一系列假设来对以上问题进行多角度的探索。以小组为单位，使用如下框架对优先级最高的假设展开讨论。

- 关于这个假设，我们首先（或者接下来）需要了解的最关键问题是什么？换言之，当前关于这一方法最大的风险是什么？
- 为了获取相关认知，我们所需付出的最小工作量是多少？这绝非懒惰，而是精益。你只需确定下一步的方向，没有理由做所需范围之外的事。

第二个问题的答案就是你的 MVP。你要使用 MVP 进行实验，实验的结果会告诉你假设是否正确。这些实验会为你提供足够的证据，帮你决定在探索的方向上是该深入，改进，还是放弃。

5.2.1 创建 MVP 以理解价值

如果你正尝试使用 MVP 来理解想法的价值，应遵循如下指南。

简明扼要

无论使用何种 MVP 方法，你都应多花些时间提炼出想法的核心价值主张，再将其呈现给客户。如果你的想法对目标受众毫无价值，那诸如导航、登录及密码找回流程等由其衍生而来的细节便无关紧要了，所以应将它们留待以后解决。

使用清晰的行为召唤

当人们表现出使用或购买你的产品的意愿时，你就知道你的解决方案对他们来说是有价值的。向人们提供参与或者注册某项服务的途径，这样可以了解他们是否对此感兴趣，是否真正愿意为之付费。

无情地排序

想法如同工艺品，真正的精品少之又少。让最好的想法自证其价值，不要仅仅出于个人喜好就执着于那些毫无价值的想法。作为设计师，我们心知肚明有些想法难以付诸实践。设计师往往过于乐观，无论他们花在设计上的时间是 5 分钟还是 5 个月，他们都会认为自己的解决方案是在通盘考虑后

精心打造的。要记住，如果实验结果与设计的初衷背道而驰，那么设计就是错的。

保持敏捷

新的认知会迅速涌来，所以你要确保使用一种易于更新的途径或工具来设计。

不要做无用功

检验想法的途径及机制很多都是现成的，你应该考虑的是如何运用电子邮件、SMS、聊天应用、Facebook 群组、eBay 店铺首页、讨论区以及其他现有工具来获取你想要的认知。

评估行为

建立 MVP 并用它来观察和评估人们的行为。这样你就可以绕过言语，直接观察他们的实际行动。在数字产品设计中，行为比观点更重要。

与用户交流

对行为作出评估，可以得出用户用你的 MVP 来“做什么”。但如果你不知道他们“为什么”这样做，那 MVP 的迭代就是一种随机设计。无论用户有没有被 MVP 转化，都要尽量多和用户交流，并从中获取认知。

5.2.2 创建 MVP 以理解效果

如果你准备将产品发布给客户，并试图使用 MVP 了解它们的实际表现，你就应该遵循如下指南。

切实可用

必须把想要测试的功能与应用的其他部分进行一定程度的整合，建立真实的使用情境。关键是要在已有功能的背景下创建新的工作流程。

融会贯通

必须在现有的产品工作流程下评估 MVP 的表现，这会帮助你理解得到

的数据。

连贯一致

为了避免用户对新功能产生偏见，MVP 的设计应该契合产品现有的外观、感觉及品牌特质。（你的设计体系在这里能派上不小的用场。）

5.2.3 创建 MVP 的终极指南

MVP 看似简单，但实践起来可能颇具挑战。就像大多数技能一样，熟能生巧。下面这些指南能帮助你在实践过程中创建有价值的 MVP。

保持纯粹并不容易

一次测试的对象不可能总是单一变量，你经常要在测试想法价值的同时敲定实施的细节。尽管将这些流程分离是更好的做法，但在规划 MVP 时请牢记上述指南，它们能够为你将要作出的权衡和妥协提供指导。

明确认知目标

一定要清楚你想要从 MVP 中得到哪些认知，以及为了获取这些认知你需要收集哪些数据。如果实验结束后你发现自己既没有使用正确的方法也没有收集到重要的数据，你会感觉很糟糕。

从小处着手

不管你想要达成什么效果，都要尽可能建立最小规格的 MVP。要记住，MVP 是一个增进认知的工具，你会不断迭代、不断修改，甚至有可能将其完全抛开。

代码并非必需

很多情况下，MVP 完全不需要代码。你可以依靠草图、原型、文字描述以及视觉设计等 UX 设计师的现成工具来制作 MVP。

认知真相曲线

你在 MVP 中投入的精力应当与支持你想法的证据数量正相关，这是这

张由吉夫·康斯塔伯创建的图表（图 5-2）的关键所在（http://giffconstable.com/2013/06/the-truth-curve/）。其中 X 轴表示应该在 MVP 上投入的程度，Y 轴表示你所掌握的与自己想法有关的市场证据。你掌握的证据越多，MVP 的精确度和复杂度就要越高。（你需要投入额外的精力，因为要认知的东西会变得更复杂。）你掌握的证据越少，你投入到 MVP 精力就要越少。记住，关键在于，**为了获取对首要关键问题的认知，你能采取的最简行动是什么？**哪怕多做一点都是浪费。

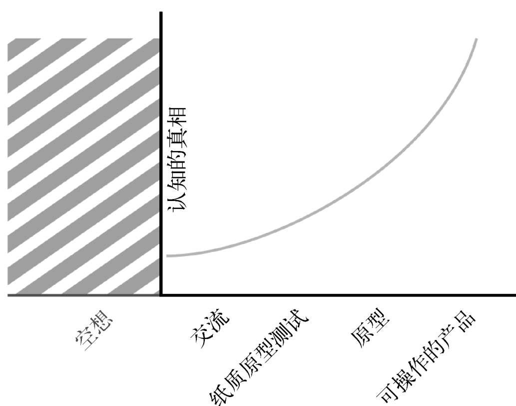


图 5-2 认知真相曲线提醒人们：认知是持续的，唯有经过事实验证的想法才有追加投入的价值

5.3 MVP 实例

下面是几种常用的 MVP 形式。

着陆页测试

此类 MVP 可以帮助团队确定产品需求。你要制作一个有明确价值定位的营销页面，此页面要有行为召唤，也要有测量转化率的方式。团队要把相

关流量引至这个着陆页，以获得足够多的样本，得到可用的结果。流量可以来自现有产品的流程，也可以借助在线广告引流。

着陆页测试得到的正面结果是明晰的，但负面结果解释起来却相对困难。如果没有用户“被转化”，并不一定意味着你的想法毫无价值，也许仅仅是因为你讲的故事不够引人入胜。但着陆页测试的优势是成本低廉且可以迅速迭代。实际上，现在已经有诸如 Unbounce 和 LaunchRocket 这样的产品和服务，它们正是为获取此类认知而建立的。如果你考虑使用这种方法，可以参考 Kickstarter（以及其他众筹网站）上的着陆页 MVP（如图 5-3 所示）。人们把产品展示在这些网站上，是为了寻求将想法转化成真实产品所需的验证（以经济支持的形式）。

虚假功能（又称“无用按钮”）

有时，实现一项功能的成本非常高。在这些情况下，仅仅展现一个并不具备实际功能的**外观形式**就能够以较低的成本快速了解想法的价值。HTML 按钮、行为召唤以及其他提示和链接给客户营造了一种错觉，让他们觉得该功能真实存在。用户点击链接后，会被告知这项功能“即将发布”，当功能真正发布时，他就会得到通知。这种方式就像是简化版的着陆页，同样能够评估用户的兴趣。虚假功能的使用应该有所节制，一旦取得成效就应尽快将其撤下。如果你觉得这可能会对客户关系产生消极影响，可以向发现此伎俩的客户发放购物卡或其他补偿，以此来维系客户关系。虚假功能并非适用于所有的业务和情境。

图 5-4 展示了 Flickr 使用的一个虚假功能。在这个案例中，他们展示了一个名为“设为屏保”的按钮。表面上看，此按钮意在让用户指定一个相册作为电视的屏幕保护程序。但当用户点击此按钮后，屏幕上就出现了如图 5-5 所示的文字。Flickr 使用这种方式来收集客户是否喜欢这项功能的证据。通过测量点击率，他们可以在开发这项功能之前对其需求作出评估。

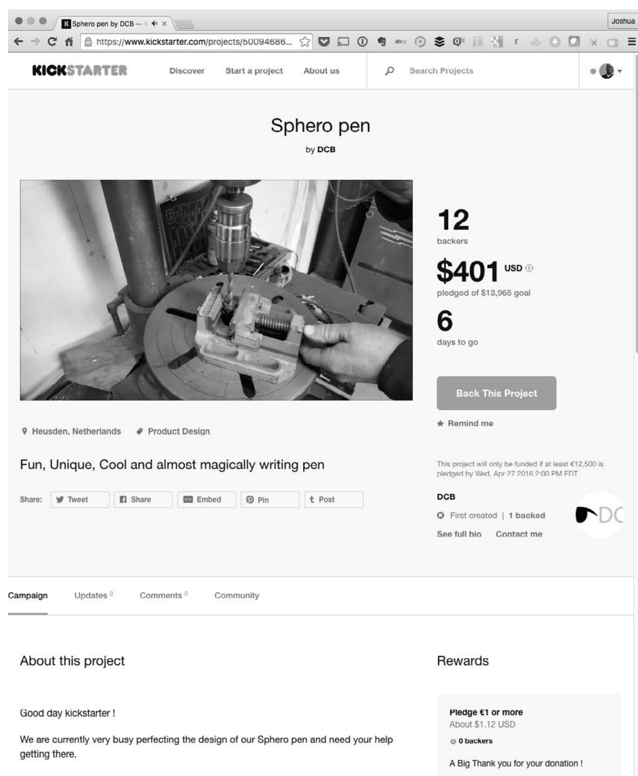


图 5-3　Kickstarter 页面案例



图 5-4　Flickr 苹果电视应用中的虚假功能案例

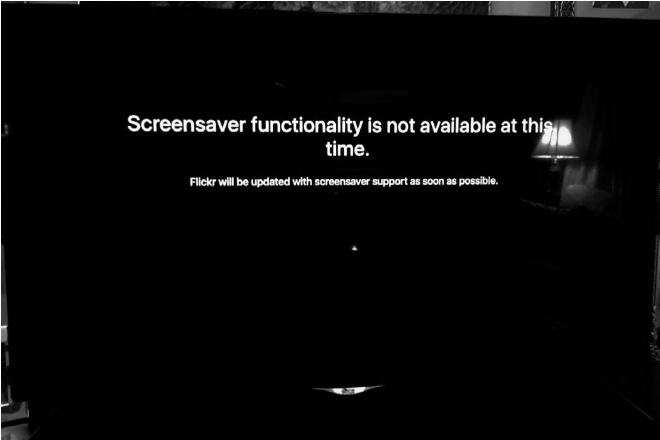


图 5-5　点击虚假功能按钮后出现的画面

图 5-6 展示了另一个虚假功能案例。MapMyRun 是一款运动类应用，其主要功能是让用户在慢跑时可以拍照、上传照片并把照片添加到跑步路径上。他们打算在观察到以下两个指标后再进行功能开发：1)人们想要使用这项功能；2)人们愿意为此功能付多少钱。

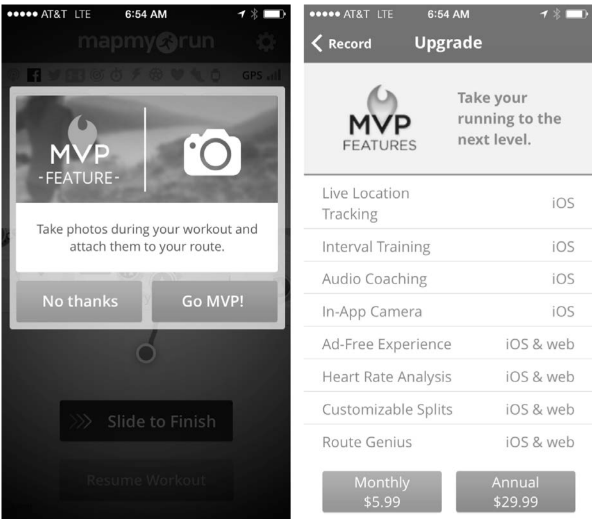


图 5-6　另一个虚假功能的案例，来自 MapMyRun

奥兹法师[①]

在证实你的想法确实有市场需求之后，可以使用“奥兹法师”式 MVP 来探索产品的运作方式。对用户而言，这类 MVP 看起来与功能齐全的数字服务没什么区别，但数据及初始用户与系统的对话都是由幕后的工作人员手动处理的。例如，亚马逊 Echo[②]团队使用“奥兹法师”式 MVP 作为他们最初测试的一部分，用来了解人们会问哪些问题以及期待收到反馈的速度。用户在一个房间中向 Alexa 提问，工作人员在另一个房间使用谷歌查得答案后作答。测试用户没有意识到自己使用的并不是真正的软件。其余的团队成员可以对用户进行观察，从而得知他们如何使用新产品。这一切都是在投入可观的开发量之前进行的。

案例：Taproot Plus 的“奥兹法师”式 MVP

2014 年，我们公司与一家名为“Taproot 基金会”的组织合作，共同创建一个在线专业志愿服务平台。

说　明

专业志愿服务是指专业人士将他们的技能贡献出来，用以帮助有需要的人。很多人周末参加的志愿服务都无需技能，专业志愿服务则与此不同，需要在志愿服务的环境中发挥人们的专业才能。

我们的客户 Taproot 基金会一直致力于帮助专业志愿者和非盈利组织互相匹配，但他们过去总是通过打电话、发邮件和面谈的方式“手工”提供匹配服务。现在，他们希望在线完成这个匹配过程：建立一个网站作为中介平

①《绿野仙踪》中，奥兹国的魔法师是一个并没有任何法力的骗子，这里指 MVP 没有实际功能，完全依靠工作人员在后台操作。——译者注

② Echo 是亚马逊推出的一款智能控制设备，Alexa 是其预装的个人虚拟助手。——译者注

台，服务于专业志愿者和需要专业志愿服务的组织机构。

项目刚启动时，我们遇到了很多问题：匹配过程如何运作？是应该让志愿者展示他们能提供的服务呢，还是让组织机构展示他们的项目？在网站上配对成功后，应该如何开展项目？组织机构应该如何传达需求？志愿者应当如何界定工作范围？甚至连双方如何安排初次电话沟通这样的小细节都难以敲定。

我们觉得“奥兹法师”式 MVP 非常适用于当前的状况。我们建立了一个简单的网站，并手工制作了几个静态页面，使这个网站看起来像是已经投入使用了。网站起初共有十多个页面，包括一个索引页和一个列出了 12 个试验项目的展示页。我们安排了一个社群经理在幕后收集潜在志愿者的资料，随后通过邮件向这些志愿者发送 CTA 和链接，将他们引流到新网站中来。为了假装这个系统是真实运转的，还需确保这些邮件看起来像是来自新系统而非出自社群经理之手。

志愿者点击邮件中的链接就会进入“奥兹法师”式的网站（如图 5-7 所示）。在他们看来，使用网站申请志愿机会是在与系统进行交互，但实际上他们的申请仅仅通过邮件发送给了社群经理和团队成员。我们使用 Trello 面板记录所有的交互流程（如图 5-8 所示），充当“数据库”。

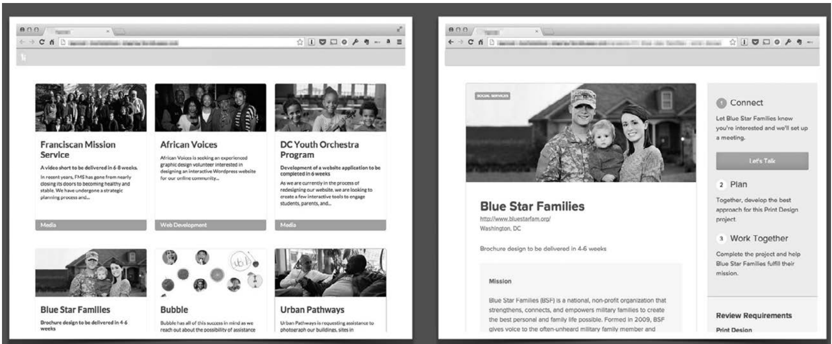


图 5-7　Taproot 基金会的“奥兹法师”式网站

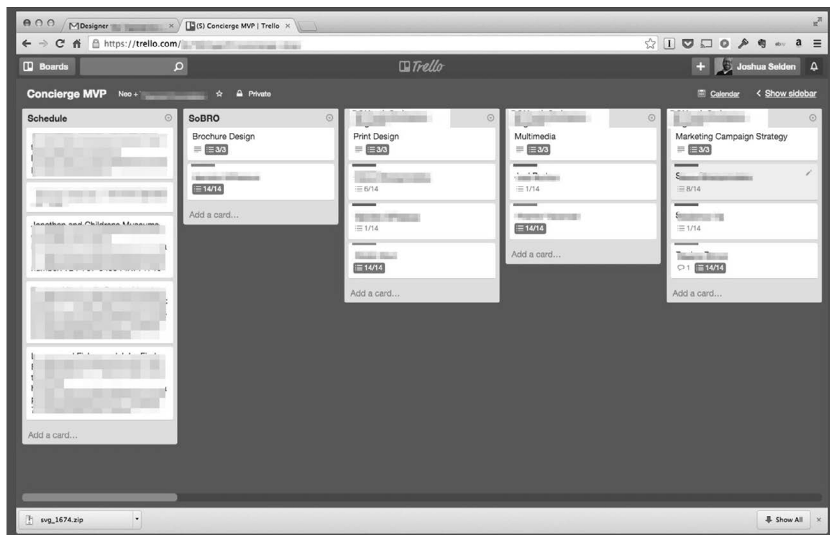


图 5-8　我们的“数据库”只是一张用 Trello 创建的面板

我们使用上述方法将系统运营了几个月，逐步从互动中获取认知，更新业务流程，并随着认知的深入为网站添加自动化操作和其他更新。最后，我们开发了一个真实可用的后台，从而解放了大部分的“幕后人员”。在品牌传播方面获取足够的认知后，我们又更新了视觉风格，将设计改进得更加成熟（如图 5-9 所示）。

我们用“奥兹法师”方法对业务流程设计进行了试验，而这正是设计中风险最高的部分。在此过程中，我们不断获取认知，也规避了在错误方案的设计开发上耗费大量时间与精力的风险。

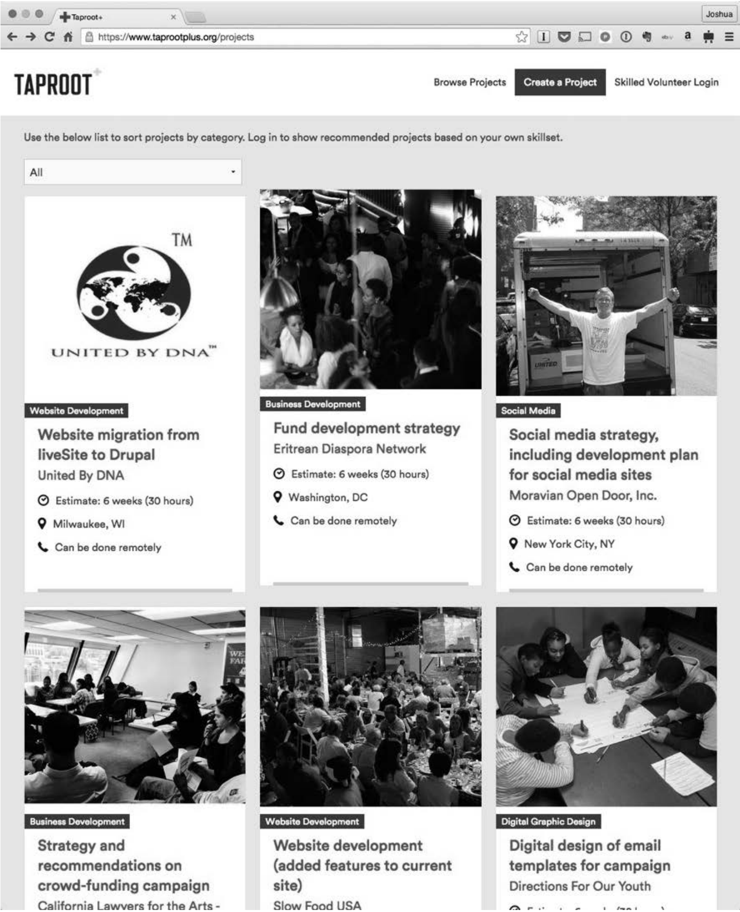


图 5-9　设计优化后的 Taproot Plus 网站

5.4　原型

创建 MVP 最高效的一种方法就是通过原型来模拟用户体验。原型与最终体验很接近，它可以在产品或服务尚处于讨论阶段就模拟出其使用体验。它必须是可以点击或触控的。不过，鉴于你的目标是花费最少的精力做出原型，原型工具的选择就很重要。

原型工具的选择取决于以下几个因素。

- 谁会与原型互动？
- 你想要获取哪方面的认知？
- 产品中的既有部分。
- 你有多长时间来制作原型？

明确原型的目标受众非常关键。这会让你创造出最小可行原型，进而从目标受众那里获取有意义的反馈。例如，如果原型主要是为了向团队中的工程师演示某些想法，你就可以大量省略诸如全局导航之类在产品中不会受到新体验影响的初始部分。开发人员明白这些元素存在且不会改变，所以无需向他们展示这些元素。

干系人通常对产品知之甚少，但他们不愿承认这一点，所以你向他们展示时需要提高原型的保真度，以便让他们真正领会其中的观念。为了迎合不同受众的需求，你应该对制作原型的工具有广泛的了解。接下来我将介绍几种原型方法以及它们的适用情形。

注　意

制作原型的工具在不断变化，新工具层出不穷，想要在书中列出全面且与时俱进的列表是件困难的事情。如果你读过本书的第 1 版，就会发现这样的列表很快就过时了。所以我们没有在本书中列出原型工具，而是创建了在线列表，请访问 http://www.leanuxbook.com/links。

5.4.1　纸质原型

纸质原型由纸、笔和胶带等常见工具制作而成。它可以快速、巧妙、有趣地模拟产品体验，无需任何数字化投入。纸质原型使用诸如翻动等方式来展示和隐藏页面的不同状态，甚至可以创建一个“窗口”来展示一系列图片的移动，让团队成员对产品的运转有一个大致的印象。这样，你们很快就能

清晰地感受到用户体验中既有和缺失的东西。纸质原型可以让大家明白界面元素如何汇集成工作流程，这对于那些需要用户在屏幕上对元素进行操作的触控式界面非常有用。

1. 优点

- 一小时内即可完成。
- 组装和重组都很容易。
- 成本低廉，一旦被证伪即可丢弃。
- 可使用办公室中现成的材料制作。
- 趣味性强。

2. 缺点

- 快速迭代和复制原型费时费力。
- 因为没有使用真实的输入机制（鼠标、触控板、键盘、触摸屏等），模拟过程相当不自然。

- 得到的反馈仅限于高层级的产品结构、信息结构和工作流程。
- 只适用于有限的受众。

5.4.2 低保真屏幕原型

创建低保真的屏幕体验（比如可点击的线框图）可以使原型的保真度提高一级。低保真原型由像素组成，有更加逼真的观感。测试参与者和团队成员使用数字化的输入机制与原型交互。通过点击、触控或手势操作，团队成员可以更加深入地洞察产品的互动模式并从中获取反馈。

1. 优点

- 让人们对工作流程的感受更加直观。
- 揭示用户在执行主要任务时的重大障碍。
- 可以评估核心元素的可寻性。

- 可以快速利用现有素材组合出可点击的原型以供团队获取认知，不必创建新的部件。

2. 缺点

- 原型的受众大都十分清楚这是只是个半成品。
- 人们会格外留意标签和文案。

5.4.3 中高保真屏幕原型

与线框图相比，中高保真度的原型有着更加丰富的细节。此类原型很接近最终产品，甚至有些和最终产品别无二致，你可以用它来演示交互、视觉及内容方面的设计，并进行测试。最终原型在交互上的细致程度因创建原型所使用的工具而异。但在视觉的细致程度上，不管选择哪种原型工具，大都能达到像素级的模拟效果。你可以创建出表单和下拉菜单等支持真实操作的界面元素，然后使用按钮模拟提交操作。有些工具可以支持原型的逻辑分支与基本的数据操作。很多还可以提供少量的动画及状态转换效果。

1. 优点

- 可以生成高品质且逼真的原型。
- 可以测试视觉设计和品牌要素。
- 可以评估工作流程和界面交互。

2. 缺点

- 与完全原生的原型相比，互动性仍有所欠缺。
- 用户通常无法与真实数据互动，所以能模拟的交互方式有限。
- 使用有些工具来创建及维护此类原型可能会非常耗时。对高保真原型进行维护并保持其与真实产品的同步往往需要做重复工作。

5.4.4 代码式实时数据原型

代码式原型能够提供保真度最高的模拟体验。无论从哪个角度来看，此类原型的使用者都无法将其与最终产品区分开来，除非他们的操作超出了原型的适用范围（比如点击了某个链接，但该链接对应的页面原型还未建立）。代码式原型通常存在于原生的编码环境，如浏览器、操作系统及移动设备等。原型可以使用所有预期的交互元素。按钮、下拉菜单和表单等元素都按照用户预期的效果正常运行。它可以通过鼠标、键盘和屏幕进行操作，从而为原型的操作者提供尽可能自然的交互模式。

根据所使用的数据种类，代码式原型的保真度又有两种级别：硬编码（或静态数据）原型和实时数据原型。硬编码原型在外观和功能上看起来与最终产品无异，但无法处理实时数据的输入、加工和输出。这类原型仍然是最终体验的模拟，通常用于解释几个预先设定的场景。实时数据原型则与真实数据连通，对用户的输入进行处理，然后输出恰当的数据。这些原型通常会给真实客户使用，让客户感觉像是在使用真实的产品，这样可以让团队了解客户如何使用原型，而这恰恰是硬编码原型无法做到的。实时数据原型可以用于针对某些功能的 A/B 测试（即比较同一功能的两个版本，看哪个表现更好），亦可用于当前工作流程的改进。

1. 优点

- 可以在生产环境中实现代码的再利用。
- 最为真实的模拟效果。
- 可以从现有的代码库中生成。

2. 缺点

- 团队可能会陷入关于原型细节的争论中。
- 需要在代码编写上花费大量时间才能做出恰如所愿的体验。

- 在向客户展示之前，可能会忍不住将代码写得尽善尽美。
- 更新和迭代颇为耗时。

5.4.5 原型中应该包括什么？

现在你已经选好了制作 MVP 的工具，那就可以正式开始了。你不必将全部产品体验都包含在原型中，而是应该把重点放在检验假设的核心工作流程上。

在创建 MVP 的过程中，你要专注于主要工作流程。这样可以（以恰当的方式）把整个团队的视线汇聚起来，专注于特定部分的体验，并评估其效果和效率。

5.4.6 演示和预览

你制作的 MVP 可能只专注于某一类客户或基于某一部分客户群体。你可以把 MVP 与同事分享，以获取更多信息；或者试着与你的队友、干系人以及其他团队一同对 MVP 进行测试；还可以把它带到餐桌上，分享给其他项目的同事。确保内部人员对 MVP 提供以下几方面反馈：它是否好用，他们打算如何使用它，它是否值得追加投入。让干系人试用 MVP，并把他们的观点和想法反馈给你。

如果你的团队安排了演示日（如果没有，应该规划一个），你可以在当天用原型来展示项目的进度。MVP 的曝光率越高，收集到的观点就越多，也就越能验证其有效性。接下来，应该让客户和潜在客户使用原型，并收集他们的反馈。

5.4.7 案例：使用原型 MVP

下面来看一看我们最近合作过的一个团队是如何使用原型 MVP 的。在

这个案例中，团队正打算对他们的产品做重大调整。我们使用了一个原型 MVP 来支持整个研究和决策的流程。

这家刚刚站稳脚跟的创业公司正在努力改进现有产品——一款会员专属的团队协作社区。该产品已经运作了几年，也有了一些初始用户，但在吸纳用户方面却遇到了瓶颈——一直没有新用户注册。更糟糕的是，该产品还面临着日益激烈的竞争。团队意识到是时候进行大刀阔斧的改革了，他们考虑将商业模式进行改造，把产品推向更广阔的市场。但他们主要担心以下两个方面。

- 改革后社区将不再是会员专属，当前用户能否接受这一改变？
- 新的目标客户群是否对这类产品感兴趣？

团队担心这样的改变会给产品造成双重打击：现有用户弃之而去，而新用户的加入又不足以弥补老用户流失造成的亏空。

我们与团队一起将这个计划定义为假设。我们提出了新的目标用户群，并明确了想要提供给他们的功能。这些功能是产品终极目标的一部分，但只需五个线框图即可演示。

为了确保开发人员、营销人员和管理层都能全身心地投入到新的发展方向中，我们花费一星期的时间使用 Balsamiq 作出了线框图。我们向现有客户展示了线框图，然后用五天时间收集了两轮客户反馈，最后提炼出了一个可操作的原型，也就是我们的 MVP。

我们进行实验的时段非常赶巧，接下来的一周有个会议要在得克萨斯州召开，里面就有很多该产品的潜在客户。团队赶到了会议现场，在会议厅中四处游走，用 iPad 向人们展示产品原型。

iPad 上的原型效果显著：客户在屏幕上轻触、滑动，然后和我们聊了很多关于这款新产品的话题。三天后我们返回了纽约，带着写满反馈的便利贴和小纸条满载而归。

我们把便利贴分组，一些明确的主题随即浮出水面。客户反馈让我们得出这样的结论：虽说这个新的商业模式确有可取之处，但若想获得成功，我们的产品必须同市面上现有的产品有明确的区分。

我们总共花了八个工作日来拓展假设、制作 MVP 并获取市场反馈。这让我们可以找准定位并改善产品，使产品更好地适用于我们的目标客户。

5.5 小结

在本章中，我们介绍了 MVP，即刚好可以帮你验证假设的最小产品。此外还列举了 MVP 的多种形式，并着重介绍了原型这种形式。

要记住，MVP 的核心在于获取认知。如果你专注于想要获取的认知，并运用团队的创造力迅速地获取，优秀的 MVP 就呼之欲出了。

第 6 章将介绍多种研究方法，你可以使用它们来确保你的设计达成目标。我们还将探究如何有效地利用从研究中获取的各种反馈。

第 6 章
反馈和研究

研究是模式化的好奇心，是有目标地投石问路。

——佐拉·尼尔·赫斯顿（Zora Neale Hurston）

现在是时候把你的 MVP 投入测试了。迄今为止所有的工作都基于设想，而现在我们必须开始验证了。验证使用的是轻量级、持续式的协作研究方法。

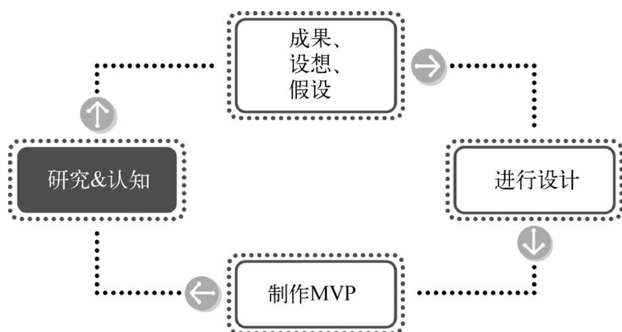


图 6-1　Lean UX 循环

用户研究是大多数 UX 设计方法的核心。然而，通常情况下团队会把它外包给专业的研究机构。很多团队几乎不做研究，只在项目开始或结束时稍做一些。这种做法会带来诸多问题，Lean UX 通过**持续的协作**研究来解决这些问题。下面来看看具体如何实现。

本章包含以下内容。

- 让团队形成共识的协作式研究方法。

- 在每个迭代中开展小型的、非正式的、定性研究的持续研究方法。
- 如何应用日常研究中的小单元开展纵向研究。
- 如何协调不同渠道获取的相互矛盾的反馈。
- 哪些东西需要测试，预期结果如何。
- 如何将客户之声融入到整个 Lean UX 循环中。

6.1 持续的协作式研究

相对于一般的 UX 研究方法来说，Lean UX 有两个重要理念是其独有的。第一，Lean UX 研究是持续性的。这意味着在每个 sprint 中都要做研究。我们不做代价高昂、颠覆性的“爆炸式”研究，而是做小型研究，以便把这些研究融入到持续的产品流程中。第二，Lean UX 研究是协作式的。这意味着团队不必依赖专业研究员的研究产出获取认知，而是把研究的任务和责任分散到整个团队中。这样就免去了研究人员和团队成员之间的交接，可以更好地获取认知。这两个理念的目标都是为了让整个团队达成深层次的**共识**。

6.1.1 协作式探索

协作式探索是团队一起通过市场来验证某个想法的过程。它是 Lean UX 中让团队达成共识的两种主要方法之一（另一种是第 4 章提到的协作式设计）。协作式探索的研究方法要求整个团队走出办公室，与客户进行接触并从中获取认知。该方法让每位团队成员都能看到验证假设的过程，更重要的是，团队可以收集到更多的客户观点。

与团队一起做研究是非常必要的，这也正是我们称其为**协作式**探索的原因。如果将研究环节外包，其价值将大打折扣：浪费了时间，限制了团队精神的培养，且经过层层移交、转达和解释过滤后，信息的价值非常有限。所

以不要将研究环节外包出去。

研究人员有时对这种研究方法并不十分认可。他们受过专业的训练，其专业知识对研究过程来说非常重要，这一点我们必须承认。所以你应该尽量在团队中安排一名研究人员。但不要把全部研究工作都交给他一个人来做，而是让他作为专业导师，帮助团队做研究计划，引领团队执行研究。正如 Lean UX 鼓励设计师带领团队做设计一样，它也要求研究人员带领团队做研究。研究人员应该用专业知识帮助团队更好地进行研究规划、提出问题并选择恰当的研究方法，但不要把所有研究工作都大包大揽。

6.1.2 实地协作式探索

协作式探索让团队成员深入到一线场景之中，具体方法如下。

- 团队一起对问题、设想、假设和 MVP 进行评审，并一起确定需要获取哪些认知。
- 团队一起决定需要从哪些访谈和观察对象那里实现认知目标。
- 创建访谈指南，用以指导访谈。
- 让团队成员组成结对小组，每一组中搭配不同角色和专业的成员（如尽量不要让设计师和设计师结对）。如果研究持续数日，尽量每天都把小组成员打乱重排，这样不同的人就有机会相互分享经验。
- 每一组都配有一份 MVP。
- 每个小组分头与用户或客户会面。
- 一位成员做访谈，另一位做记录。
- 用提问、对话和观察作为访谈的开端。
- 随后展示 MVP 并让客户试用。
- 收集并记录客户的反馈。
- 一位成员访谈完成后，要交换角色，让刚才做记录的人做后续访问。

- 在访谈的最后，请客户推荐其他可能提供有用反馈的人。

访谈指南

为了准备实地访谈，你首先要制作一张刚好能夹进笔记本的小抄，在小抄上写下要问的问题和访谈的主题。这样能让你在访谈时更加游刃有余。

规划问题时，你需要将其与产品流程漏斗相结合。

- 首先，要确定这个客户是否在目标受众范围内。
- 然后，试着验证你在这个阶段的问题假设。
- 最后，如果你手头有原型，应在访谈的最后阶段再向客户展示。这样做是为了避免将谈话局限在你当前的解决方案上。

6.1.3　协作式研究案例

我们曾经与 PayPal 的一个团队合作，他们使用了 Axure 原型进行协作式探索。团队由两位设计师、一位 UX 研究员、四位开发人员和一位产品经理组成，两三个人一组，每个开发人员都和非开发人员搭配。开始探索前，团队经过头脑风暴确定了希望运用原型获取哪方面的认知，并据此写出了简要的访谈指南。该产品的目标用户群比较广泛，因此他们决定去办公室周边的购物中心进行探索，每一组去一个购物中心。他们花了两个小时向路人提问并展示原型。为了锻炼每个人的技能，他们每小时对调一次访谈者和记录者的角色。

团队成员重新集合后，每组成员将他们记录的内容读给其他人听。随即大家发现了一些规律，有些设想被证实，有些则被证伪。他们利用新获取的信息对原型设计进行调整，当天下午又重新出发去探索。经过一整天的实地研究，哪些想法可行、哪些想法要被舍弃就水落石出了。第二天他们启动了下一个 sprint，此时每位成员对现状的认知都处于同一水平线上，因为他们昨天进行了协作式探索并达成了共识。

6.2 持续认知

建立定期的客户参与渠道是 Lean UX 中非常重要的最佳实践。定期与客户交流使得提出假设、设计实验、得到反馈这几个步骤的间隔时间大大缩短，从而可以更快地验证假设。一般说来，必须每隔几天就向客户收集反馈，这对团队有着至关重要的影响。这样做会减小决策过程的压力，因为决策者知道只需几天就能从市场上获得有意义的反馈。

6.2.1 实验室中的持续认知：每周四找三位用户

尽管你可以使用前文所述的方法建立实地研究计划，但更简单的方法是把客户请到办公楼中，不过让整个团队都参与进来就需要一点小创意了。

我们倾向于制定周度的研究计划（如图 6-2 所示）。我们称之为“3-12-1”，因为它包括三位用户，时间是中午 12 点，频率是每周一次。

周一	周二	周三	周四	周五
开始招募用户 决定测试内容	细化测试原型	细化测试原型 撰写测试脚本 完成招募	进行测试 整个团队一起评审测试结果	基于测试结果规划下一步工作

图 6-2 “3-12-1”日程表

团队的具体活动如下。

周一：招募和规划

团队一同决定本周需要测试的内容，确定需招募的测试对象并启动招募。这一步相当耗时，如果可能的话尽量把它外包出去。

周二：细化测试要素

基于 MVP 当前所处的阶段，着手对设计、原型或产品进行细化，这样客户使用时至少能看到一个完整的故事。

周三：继续细化、撰写脚本、完成招募

将 MVP 完善好。撰写出测试脚本，以供主持人根据脚本跟进每位参与者的测试情况（主持人尽量由团队成员担任）。此外还要完成用户招募并安排好周四的测试。

周四：执行测试！

上午邀请客户对 MVP 进行测试，每位客户用时在一小时以内。测试过程中每位团队成员都要做记录。团队应从不同的角度来观察实验。每位客户测试结束后，整个团队应立即对测试中的发现进行评审。

周五：计划

根据测试结果来判断假设是否有效，并规划接下来的工作。

6.2.2 简化测试环境

很多公司都建立了自己的可用性实验室，以前这么做确实很有必要。但目前实验室已非必需，只要在公司找一处安静的场所并配有电脑、网络和摄像头即可。在过去，必须使用专业的可用性测试产品来记录实验过程并与观察者远程连线，现在这些都不必要了，因为我们通常使用 Google Hangouts 来远程观察测试。

能够与远程观察者连线至关重要。有了它，你就能把测试现场呈献给那些不在场的团队成员和干系人。这对协作影响很大，因为它能让公司中的每个人都深入了解客户，无论怎样强调其重要性都不为过。

6.2.3 谁应该观看测试

答案是：所有团队成员。几乎每个 Lean UX 的步骤都应该集体行动，可

用性测试也不例外。整个团队一起观看测试过程，从中汲取反馈并实时作出响应，这样就无需再作后续汇报了。团队将会获取关于他们成功及失败之处的第一手认知。没有什么比看着用户费力地使用着自己刚做好的软件更能给人挫败感，但同样也更能激发出团队的斗志。

关于招募参与者的一点说明

参与者的招募、排期和确认工作都非常耗时。可以把这些经常性的额外工作交给专业招聘人员来做。有些公司为此雇佣了专职人员，另一些则将其外包给第三方机构。无论是哪种情况，为此投入都是值得的。第三方承担招募工作，并按照招募人数收取费用。此外招募方还负责筛选参与者、安排时间以及储备候补人员。第三方通常只对招募参与者这项服务收费，你也要留出向参与者本人付费的预算。

6.2.4 案例研究：Meetup 每周四测试三位用户

有一家公司把“每周四测试三位用户”的理念上升到了新的高度。这家公司叫 Meetup，总部位于纽约。在首席战略官 Andres Glusman 的推动下，Meetup 从一开始就希望每研发出一项新功能或新产品都要测试。

在询问了一些外包服务的价格后，他们决定自己动手，用迭代的方式来寻找所谓的“最小可行**流程**”。起初 Meetup 尝试让用户、主持人和所有团队成员都在同一房间进行测试。这种方式取得了不错的效果，公司通过测试获取了很多关于产品的认知。不过他们发现这么多人共处一室可能会让用户感到不安。

Meetup 逐渐改良了测试方法，房间内只留下主持人和测试用户，其余团队成员在另一间会议室或自己的工位上观看视频直播。刚开始他们使用 Morae 直播测试过程，现在使用 GoToMeeting。

Meetup 团队并不撰写测试脚本，因为每天的测试内容都不确定。测试开

始前，产品经理和设计师向主持人传达本次测试的主要假设及核心关注点。测试进行过程中，团队成员使用即时通讯工具指导主持人与用户交流。测试结束后，团队聚在一起交流心得，然后迅速向前推进。

一开始他们直接从 Meetup 社区中进行招募，还找了第三方机构负责招募社区外的参与者。但最后他们还是决定内部来做，于是将招募用户的任务分配给了公司内负责测试的研究人员。

最初，他们每周测试一次，每次三名用户。后来频率增加至除周一外每天都要测试。他们的核心目标是在最短的时间内收集客户对设计理念的反馈。

Meetup 的**最小可行流程**相当实用，他们还使用这种方法做移动端的测试。移动用户正在不断增加，Meetup 不想等到功能完备的移动测试设备推出后再进行测试，于是以 28 美元的成本自行制作了一台测试设备（见图 6-3）。



图 6-3　Meetup 早期使用的移动可用性测试装备（后续已升级）

经过一段时间后，Meetup 最小可行的可用性测试流程已变成了一个令人惊叹的项目。整个公司每年进行约 400 次测试，总成本约为 3 万美元（不包含人力成本）。这个成本包含每次测试的视频及文字记录。仔细想想，Meetup 一年的测试成本几乎只相当于第三方机构做一个大型可用性研究项目的成本，这着实令人赞叹。

6.3 团队一起分析研究结果

无论是实地还是在办公室，只要是做研究，都会产生很多原始数据。弄明白这些原始数据背后的含义是一件耗时耗力的工作，所以通常会把数据交给专业人士整理。但你们不应该这样做，而要尽量与团队一起对这些数据进行分析。

研究结束后（最好当天，最迟第二天），你就应该召集整个团队进行评审。团队成员到齐后，让每个人把自己在研究中得出的结论读给大家听。一个行之有效的方式是把大家读出来的结论写到索引卡或便利贴上，然后按主题分组。朗读、分组和讨论的过程让每个人都能展示自己的想法，并建立起共识。厘清主题后，就可以决定 MVP 下一步的前进方向了。

6.3.1 困惑、矛盾、含糊不清

团队从不同的渠道收集反馈，再把它们整合起来，在此过程中难免出现矛盾。那么如何处理这种情况呢？以下几种方式能帮助你保持动力并且确保最大程度地获取认知。

寻找规律

在分析研究成果时，要留意数据中的规律。这些规律揭示了很多情况下用户作出的选择，也代表着值得深入探索的部分要素。如果某条数据不符合

任何规律，那么它可能是个异常值。

存放异常数据

你也许很想忽略异常数据，或在解决方案中屈从于它，但切忌这样做。相反，你应该找个地方专门存放这些数据。随着研究进程的不断推进（要记得你是每周都要做研究的），你可能会从中发现能与其形成规律的其他异常数据。要有耐心。

用其他渠道验证

如果你不确定通过某一渠道得到的反馈是否有效，可以寻求其他的测试渠道。通过客服邮件得出的结果是否与可用性测试的结果相匹配？原型的价值能否引起测试用户和真实用户的共鸣？如果不是这样，那你选取的样本可能有所偏颇。

6.3.2 规律会随着时间浮现

对于典型的 UX 研究项目，其目标是为了得到确定的答案。通常的方法是做足够多的研究，然后得到一个或一组问题的确定答案。而 Lean UX 研究以持续性为重点，这就意味着要使用截然不同的方式组织研究活动。不用做大型研究，而是每周与少量用户面谈。也就是说，有些问题你可能十天半个月都无法回答。但另一方面，随着时间的推移，有趣的规律会渐渐浮出水面。

例如，通过 2008 至 2011 年的定期测试，TheLadders 团队观察到了客户态度随着时间发生的有趣变化。2008 年他们刚开始组织对求职者的定期访问，针对他们与雇主交流的诸多渠道展开讨论。他们当时提出的一种选择是通过短信与雇主交流。我们的受众由五十岁左右的高收入群体构成，这些受众当时非常抵触用短信作为沟通方式。对于他们来说，短信是小孩子用的东西（或许因为他们正是用短信与孩子沟通），对找工作来说绝不适用。

然而，到了 2011 年，短信在美国大受欢迎。由于短信已经被商业文化所接受，我们的受众对其态度也逐渐软化。因为团队成员每周都与求职者面谈，所以他们见证了客户对短信态度的转变。他们发现，与几年前相比，处于事业发展期的求职者更愿意使用短信来找工作。

如果 TheLabbers 团队不做以下两件事，就不可能发现这个趋势：第一，每周与一组目标客户谈话；第二，使用系统性的方法对长期趋势进行调研。在与客户互动的过程中，不论他们测试的是什么问题、什么功能抑或什么产品，每次实验他们总会问一组固定的问题，以获取求职者的各项关键指标。团队就这样确立了基准指标，并致力于发现更大的趋势。寥寥几个数据点本不足以改变团队对目标受众的理解，但随着时间的累积，这些数据点汇聚成有力的数据集，就很能说明问题了。

做研究计划时，不要局限于亟待解决的问题（即那些你希望在接下来数周内就能获得结果的问题），要把眼界放宽，对大问题作出思考。对于其中一些问题，你仍然需要筹划大型的独立研究。但你也需要做一些规划，将长期研究融入周度实验之中。

6.3.3 所得即所测

为保持用户测试的节奏，团队必须立下“所有东西都要测试”的规矩。在测试当天，无论产品进展到何种程度，都要全部展示给用户。这个规矩可以避免团队在测试期限来临之际拼命赶工。团队可以充分利用每周的测试了解现有成果，从而获取用户对设计和开发各个阶段的反馈。不过，对于每种类型的产出物都能获得什么样的反馈，你必须有一个合理的预期。

1. 草图

使用草图收集反馈可以帮助你确认理念的价值。草图可以作为面谈的绝佳提示信息，有助于将抽象的概念具体化，以便达成共识。但草图的局限在

于无法得到关于操作流程、特定设计元素以及文案选择等方面详细的分步反馈。此外，你也很难得知理念的可用性如何。

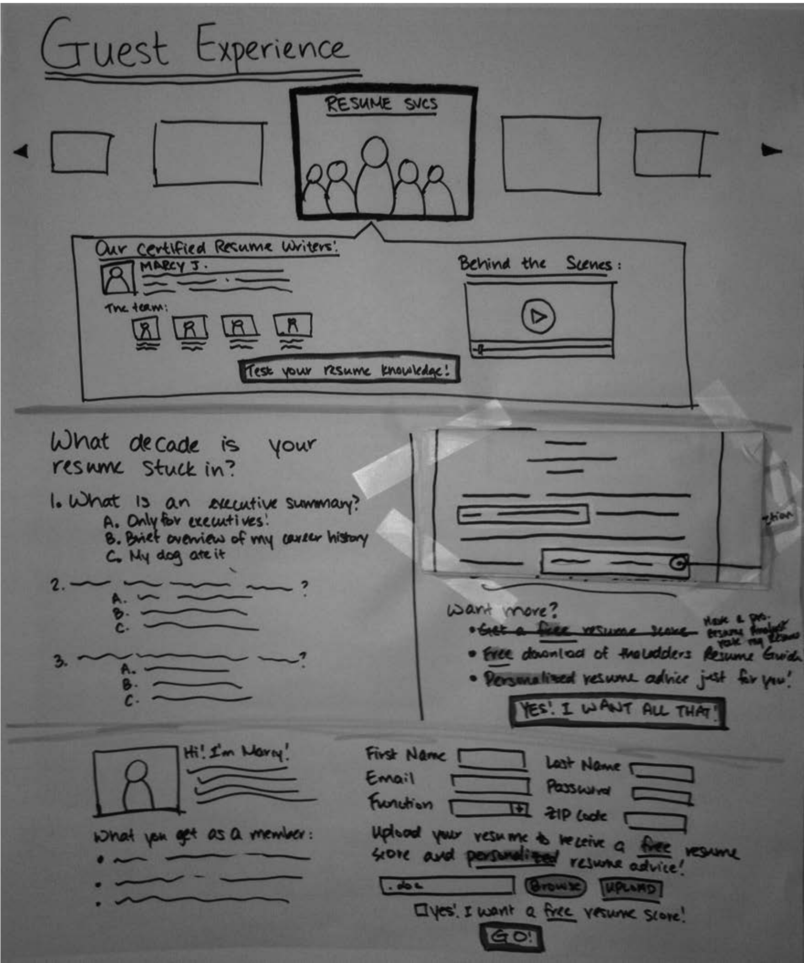


图 6-4　用于客户测试的草图

2. 静态线框图

向测试参与者展示线框图有助于验证产品的信息层级和界面布局。此外还能得到关于分类、导航和信息架构方面的反馈。

你会陆续收到一些关于工作流程的反馈，但此时测试参与者主要关注的是页面上的用词以及他们作出的选择。线框图提供了一个测试各种类型文案的好机会。

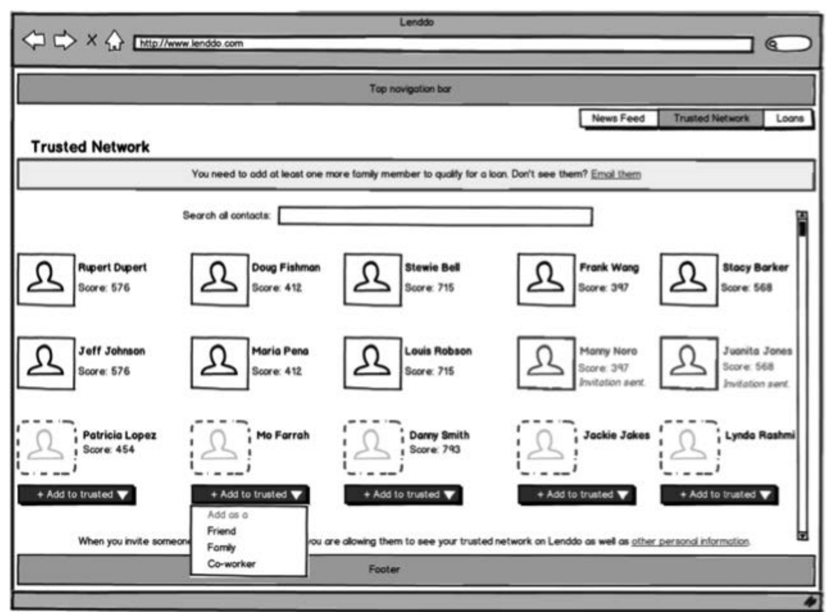


图 6-5　线框图

3. 高保真视觉原型（不可操作）

使用高保真的视觉设计作为测试原型，会收到更全面的反馈。测试参与者将从品牌、审美、视觉层次、图形与背景关系、元素分组以及 CTA 的明确性等方面作出反馈。同时，他们极有可能会对色彩搭配发表看法。

客户仍然无法自然地与这类原型互动，也无法体验整个方案的工作流程。虽然你无法观察到他们对原型的操作，但应该询问他们对操作的预期，再与你的设计进行对比。

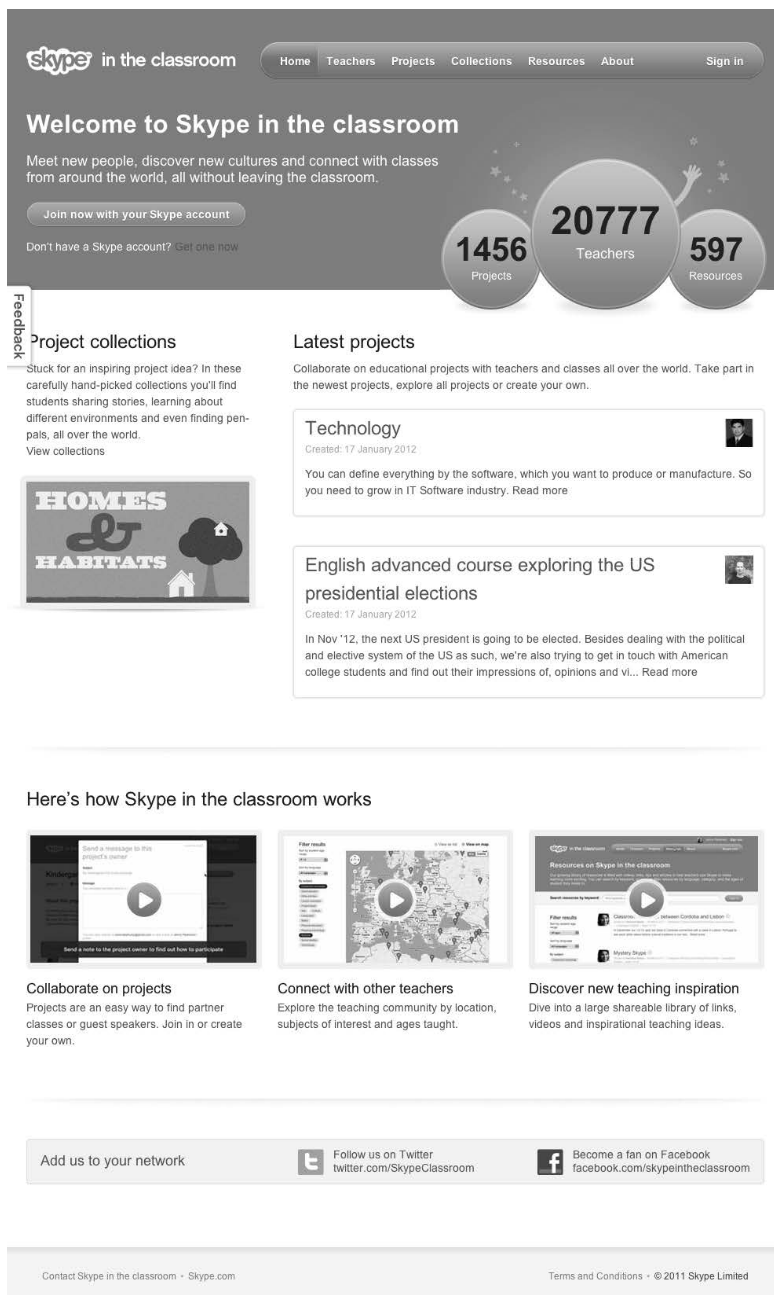


图 6-6　Skype 教育版的原型（由 Made by Many 设计）

4. 互动式原型

互动式原型（如图 6-6 所示）将一系列静态元素连接起来，模拟真实的产品体验，提高了交互的精确度。这类原型在视觉层面的保真度可高可低，它的价值并不体现在精致的外观上，而在于其模拟用户与产品交互流程的能力。

过去，用于创建交互式原型的可选工具并不多，但最近几年这类工具层出不穷。其中一些工具更适用于制作移动端原型，另一些则适用于制作 Web 端原型，还有一些通用于各种平台。大多数工具无法制作具备数据功能的原型，但使用诸如 Axure 一类的工具可以制作出由简单的数据或条件逻辑驱动的交互式原型。另外，Sketch 和 Adobe XD 等工具提供了“镜像”功能，你可以在移动设备中实时预览设计效果，然后将屏幕截图串联起来创建原型，而无需再使用专门的原型工具。

5. 代码式原型

代码式原型非常有用，因为它拥有产出高保真**功能**的绝佳能力。它能向测试参与者提供该产品最真实的模拟体验，重现产品的设计、行为以及工作流程。你可以使用真实的数据进行测试，也可以把它与其他系统集成。代码式原型非常强大，但制作起来也最为困难。不过代码式原型模拟的环境相当逼真，所以相比其他原型，通过它获得的反馈也更加权威。

6.4 持续协作式探索的观察技巧

前文介绍了一些帮助你评估假设的定性研究方法。然而，一旦正式发布了产品或功能，客户就会不断地提供反馈。这些反馈不仅与产品有关，也涉及客户本人、涉及市场、涉及竞争。宝贵的见解会从四面八方涌来。你应该去挖掘这些蕴藏着客户智慧的宝藏，用以指导产品的设计和研发（如图 6-7 所示）。

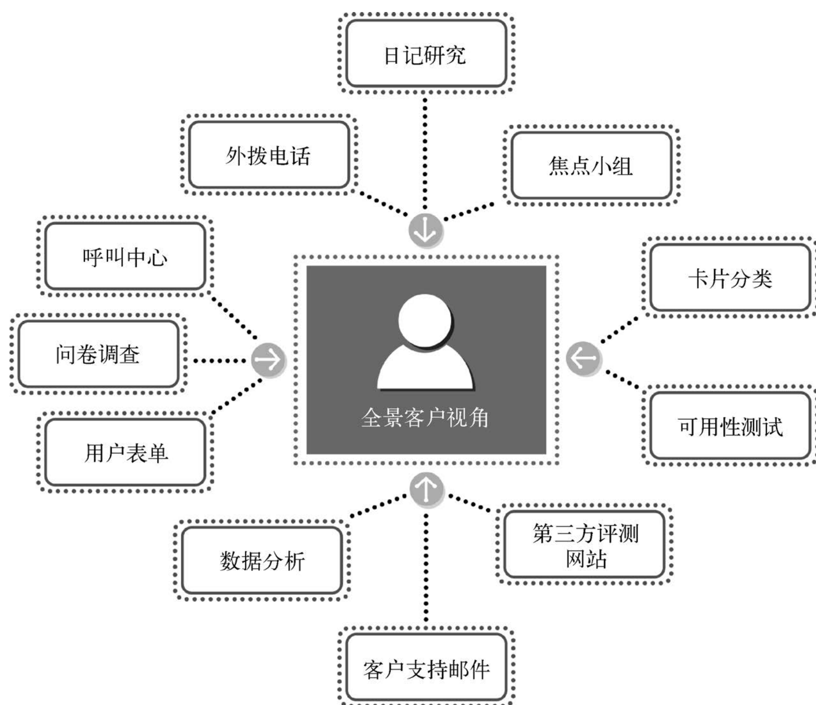


图 6-7　客户提供反馈的方式多种多样

6.4.1　客户服务

客服人员每天收到的反馈比你在整个项目过程中收到的还要多。要想利用他们掌握的信息，可以采用如下几种方式。

- 向他们请教客户对产品中你负责的那部分有什么意见。
- 每月与他们碰一次面，了解当前的形势。这个月客户对哪方面最满意？对哪方面最不满意？
- 借助他们对产品的深刻见解，你可以了解到客服人员会如何解决你们正面临的问题。让他们参与到设计短会和设计评审中来。
- 把你的假设融入他们与客户对话的脚本。要验证某个理念，最便捷的方式就是在客户打电话来抱怨相关问题时把它作为建议提出来。

2005年前后，作者之一Jeff在俄勒冈州波特兰市的一家中型科技公司担任UX团队负责人。团队使用很多方式给工作排列优先级，其中一种就是定期为客户群体把脉。他们每个月都会与客服代表开一次站会。每次开会客服代表都会提供当月客户抱怨最深的十大问题，UX团队据此来调整工作重点，评估工作效率。到了月末，客服给出的反馈就能清楚地表明这段时间的努力是否有成效。如果该问题位列前十且高居不下，就说明他们的解决方案并没有发挥作用。

这样的方法还有一个好处，那就是当客服团队意识到有人愿意聆听他们的见解后，在月会到来之前便会主动地分享客户反馈。这样的对话在UX团队中形成了一个持续的反馈循环，从而让我们不断地获取并验证产品假设。

6.4.2 内置反馈问卷

在产品中设置一个反馈机制，这样客户就可以定期提意见。你可以选择如下几种形式。

- 简单的邮件表单。
- 客户支持论坛。
- 第三方社区网站。

你可以通过以下几种方式将这些工具用于研究之中。

- 统计从网站的某一特定部分发出的反馈邮件数量。
- 参与在线讨论来验证一些假设。
- 在社区网站上发掘和招募那些平时难以找到的测试者。

这些内置的客户反馈渠道让你可以站在那些最活跃、参与度最高的用户视角来看问题。下面是获得用户反馈的其他方式。

1. 搜索记录

客户使用的检索词明确地显示出他们在你的网站上要寻找什么，他们使

用的搜索模式则反映出他们找到了什么、没找到什么。如果客户不断地使用相近的关键词进行搜索，就表明他们在寻找相应信息时遇到了困难。

若想使用搜索记录来验证 MVP，你可以为计划测试的功能做一个页面，然后发布出去。根据搜索记录，你会了解到你要测试的内容或功能是否满足用户的需求。如果他们搜到测试页面后仍然变更关键词继续搜索，那你的实验便失败了。

2. 网站使用情况分析

网站使用情况记录和分析工具（特别是漏斗分析）能显示客户是如何使用网站的：在哪里离开，如何操作以实现他们需要或期望网站完成的事情。理解了这些记录，你会对网站的真实使用情况了然于胸，并以此作为团队决策的依据。

此外，你还可以使用分析工具来判断向公众推出的体验是否取得了成功。此体验如何改变人们使用产品的方式？你们的工作是否取得了预期成效？分析工具可以客观地解答这些问题。

如果你刚刚开始打造一款产品，记得**从一开始就内置工具以分析使用情况**。诸如 Kiss Metrics 和 MixPanel 之类的第三方工具就可以实现这项功能，这些工具操作简单且价格低廉，但能为持续获取认知提供宝贵的信息。

3. A/B 测试

A/B 测试的方法最初来自营销人员，用以判断两个（或多个）相似的想法哪个能更有效地达成目标。应用于 UX 体系中，A/B 测试则是一种验证假设的有效工具。在想法转化为代码之后，使用 A/B 测试就更为简单了。下面是其工作流程。

(1) 把解决方案投放给目标受众。但不能让所有客户都看到它，只面向一小部分客户即可。

(2) 评估你的方案在这部分受众中的表现。将其与另外一部分用户（对

比组）进行对比，并记录两者的区别。

(3) 看看你的新想法是否取得了预期成效？如果答案是肯定的，那你的想法就已经被证实了。

(4) 如果答案是否定的，接受投放的这部分用户就是你深入研究的绝佳目标。你可以询问他们对新体验的看法，也可以考虑是否面向他们展开针对性的定量研究。

A/B 测试的工具有很多，价格也不高。有像 Optimizely 这样的第三方付费工具，也有面向各主流平台的开源 A/B 测试框架。但无论你选择哪种工具，关键在于确保被测试产品的改动要足够少，参与测试的用户要足够多，这样可以确保用户行为的转变来自你对测试产品所做的某项改动。如果你的改动太多，就无法将用户行为的改变直接归因于某一个假设了。

6.5 小结

本章介绍了许多验证假设的方法。首先列举了一些协作式探索和持续获取认知的方式。然后讨论了如何进行周度的精益可用性测试，包括应该测试哪些内容以及预计得到哪些结果。最后着眼于 Lean UX 中考量客户体验的方法，并简要介绍了 A/B 测试。

这些方法与第 3 章、第 4 章及第 5 章中介绍的方法结合起来使用，可以形成完整的 Lean UX 流程循环。你的目标是尽可能多地进行这种循环，在每次迭代中不断改进想法。

下一部分，我们把流程放在一边，来探讨如何让 Lean UX 融入你的组织。我们将介绍实践 Lean UX 方法所需的组织层面的转变。无论是创业公司、大型公司或是数字营销机构，都需要这些转变。

第三部分

在组织中使用 Lean UX

把设计与敏捷开发结合起来并非易事，有时甚至会带来许多痛苦和烦恼。Jeff 在 TheLadders 工作时对此深有感触。他花了些时间试图把 UX 工作融入到敏捷流程之中，并对此自我感觉良好，直到有一天早晨 UX 团队交给他一张图表（如图 III-1 所示）。这张图表罗列了 UX 团队试图将工作融入敏捷环境时遇到的所有挑战。它的出现最初令 Jeff 沮丧不已，却也成为了对话的开端，这样的对话最终帮助 Jeff 和他的 UX 团队以及 TheLadders 的其他产品开发人员建立起一个二者融合的协作流程。

这张图表问世后的几年里，我们有幸在一家咨询公司（Neo）共事，也曾参与该公司的创建。在这里，我们的服务对象是来自各行各业、规模大小不一、文化差异显著的众多公司。我们曾帮助媒体机构探索传播信息并获取利润的新途径；为商用家具制造商打造了全新的、移动优先的营销工具；为时装零售商、汽车服务公司和大型银行提供咨询服务，帮助这些机构实践 Lean UX 方法；还与非营利组织合作提供新型服务。这些年我们培训过的团队不计其数。

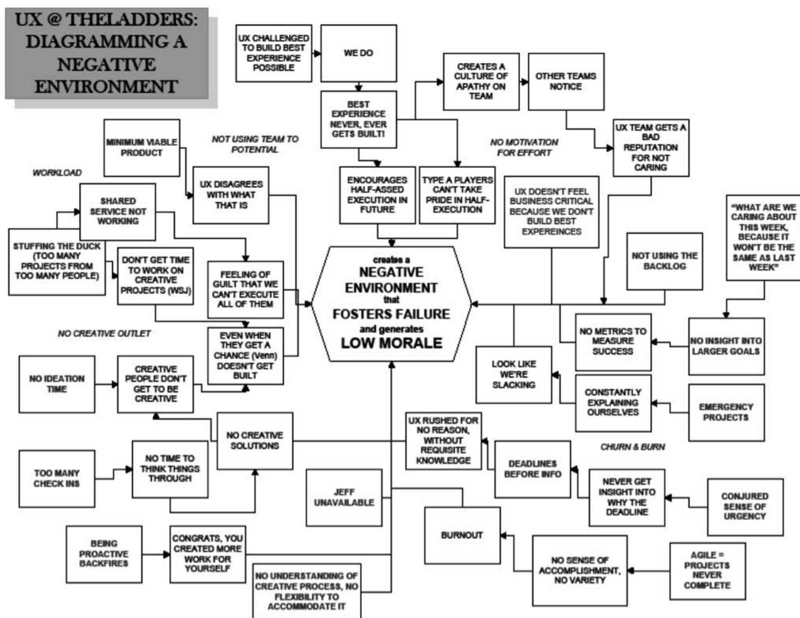


图 III-1　TheLadders 的 UX 团队表达了对敏捷 / UX 融合的看法

每个项目都让我们对 Lean UX 如何应用于这些环境有了更深的认识。我们将这些认识应用于后续的诸多项目，也取得了不错的成效。过去五年中我们建立了相关的知识体系，也清楚地认识到 Lean UX 若想取得成功，需要在团队层面及组织层面都有所作为。这正是本书第三部分的焦点所在。

第 7 章将介绍如何把 Lean UX 融入敏捷环境。

第 8 章将深入探讨你的组织需要作出哪些改变来支持这样的工作方式。要建立真正敏捷的组织，仅靠软件开发人员与设计师合作远远不够，整个产品开发引擎都需要作出改变。

第 9 章介绍了一些案例研究，展示了这些策略和组织层面的转变是如何在各个公司中大获成功的。

第 7 章
把 Lean UX 与敏捷方法相结合

敏捷方法目前已成为主流。同时，由于亚马逊 Kindle 和苹果 iPhone 等设备的巨大成功，用户体验（UX）设计同样风头正劲。但对很多公司来说，把敏捷方法与 UX 设计相结合一直都是个挑战。本章将介绍如何把 Lean UX 融入最流行的敏捷方法——Scrum，并论述 Lean UX 与敏捷的结合将如何提高团队效率，增进合作。以下是本章的主要内容。

术语定义

这是为了确保我们对“sprint”和“故事”等术语有一致的理解。

交错式 sprint

曾经是敏捷与 UX 相结合的不二法门，现在只是实现真正团队凝聚的一个步骤。

sprint 0 和设计冲刺

如其必要，有多少前期准备工作要做？

双轨敏捷

如何兼顾产品探索和产品交付。

跟随 Scrum 的节奏

Scrum 的会议节奏为其与 Lean UX 的结合提供了明确的指导。

人人参与

真正的跨职能流程需要每个人都参与进来。

设计是一项团队活动

要把设计流程对所有团队成员公开。

与多个 Lean UX 团队协作

如何鼓励分享并减少重复工作。

自下而上、由内向外的管理模式

积极沟通，清除团队流程中的障碍。

下面详细展开。

7.1 相关定义

敏捷流程中有很多专业术语，Scrum 也不例外。随着时间的推移，很多术语有了新的内涵。为确保使用术语时不会发生混淆，我们先花些时间给出其中几项定义。（如果你对敏捷很熟悉，可以跳过此部分。）

Scrum

一种敏捷方法论，推崇限时循环、团队自发组织和高度的团队责任感。Scurm 是最常用的敏捷形式。

用户故事

用户故事是最小的任务单元，以“对用户的好处”的形式展现。用户故事通常以如下方式撰写。

> 作为一个[**用户类型**]
> 我想要[**做到某些事情**]
> 以便[**得到某种好处**]

待办事项

待办事项（backlog）是一系列按照优先级排序的用户故事，它是敏捷中最强有力的项目管理工具。通过对待办事项进行定期梳理，团队可以安排每

天的工作量，并根据获取的认知对工作焦点进行调整。这正是团队保持敏捷的法宝。

sprint

一个 sprint 就是团队的一个工作周期。每个 sprint 的目标是交付可用的软件。大多数 Scrum 团队把两周作为一个 sprint。

站会

站会是一种日度短会，在会上每位成员都要明确自己当天的目标。这是 Scrum 中的自我问责工具之一。团队成员每天必须向其他人简述自己的手头工作以及目前遇到的困难。

回顾会议

每个 sprint 结束时开的会。在会上大家坦率地回顾哪些地方做得好，哪些地方做得差，并提出对下一个 sprint 的改善建议。要像做产品迭代那样对流程进行迭代改善。回顾会议让团队在每一个 sprint 中都可以优化流程。

迭代规划会议

每个 sprint 开始时开的会。在会上团队就本次 sprint 的工作进行规划，有时包括评估任务和收集用户故事。在这类会议中还要初步确定待办事项的优先级。

产品探索

团队为作出产品交付的决策而进行的一种认知活动。Lean UX 可以助推产品探索的过程。

sprint 0

很多公司在产品交付开始之前为产品探索预留了一段时间，称为 sprint 0。sprint 0 的作用范围并不局限于一个 sprint 周期。我们的目标在于，即使采用 sprint 0 模式，也要确保它绝非进行测试、认知和验证的唯一阶段。

设计冲刺

谷歌风投的设计团队推崇的一个术语，用来形容一系列有时间限制的、能帮助团队从创意飞速落实到产品原型的协作活动。在“sprint 0”阶段进行设计冲刺是一个日益普遍的做法。

双轨敏捷

双轨敏捷是由产品管理大师 Marty Cagan 推广的方法，旨在为 Scrum 团队建立持续的产品探索和交付模型。如果你的团队同时处理探索型和交付型的待办事项，这种方法能帮你管理其流程。这一方法从处理探索型待办事项开始，只有那些得到验证的事项才能逐渐转入交付周期。从很多方面看，如果执行得当，大多数团队都应该力争达到双轨敏捷的终极状态，然而其中不乏挑战。

7.2 交错式 Sprint 及其现代分支

2007 年 5 月，Desiree Sy 和 Lynn Miller 在 *Journal of Usability Studies* 杂志上发表了一篇名为“Adapting Usability Investigations for Agile User-centered Design”的文章[1]。他们是整合敏捷与 UX 的先行者，提出的解决方案引起了很多人的兴趣。在这篇文章中，他们详细介绍了一套高效地对敏捷和以用户为中心的设计进行整合的方法，称之为**周期 0**（cycle 0），目前被普遍称为“sprint 0”或“交错式 sprint”。

简而言之，该方法认为设计要比开发提前一个 sprint。在“设计冲刺”中对产品进行设计和验证，然后进入开发流程，在“开发冲刺”中实施开发。如图 7-1 所示。

---

① DesiréeSy, “Adapting Usability Investigations for Agile User-centered Design”, *Journal of Usability Studies*, May 2007 (http://www.upassoc.org/upa_publications/jus/2007may/agile-ucd.pdf).

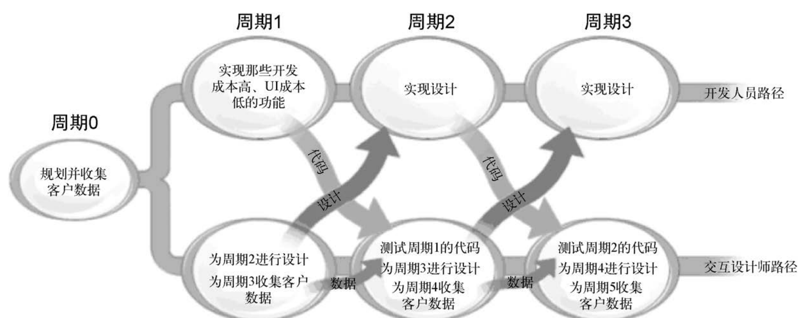


图 7-1 Desiree 和 Lynn 的“交错式 sprint”模式

但很多团队对这个方法有所误解。Desiree 和 Lynn 始终主张，无论在设计冲刺还是开发冲刺，设计师和开发人员都要深度合作。很多团队都忽略了这个关键点，而是将工作流程变成设计师和开发者以交接方式进行的沟通，形成了一种迷你的瀑布式工作流程。

交错式 sprint 只会在一部分团队中良好运转。如果你的开发环境不允许频繁地发布（比如你开发的是嵌入式软件，或者目标使用环境很难甚至无法做到持续部署）[①]，那么一次性把设计做好则更为重要。如果你的团队符合上述情况，那么 Lean UX 也许不太适用，因为 Lean UX 需要不断地收集市场反馈，而在上述情况下收集市场反馈则比较困难。但对于这些团队来说，使用交错式 sprint 可以对设计做更多的验证，当然，前提是整个团队的协作氛围良好。此外，从瀑布式流程转换到敏捷流程的团队同样可以从这种方法中获益，因为它能让团队学到如何在更短的周期内工作，如何将工作划分为连续的小任务。但最好把交错式 sprint 视为过渡阶段，团队不应该止步于此。

这是因为：这种方法很容易在整个团队中造成分裂的局面，让他们无法

① 如果团队做的是移动应用，情况就比较复杂。移动应用可以频繁更新，但无法持续更新，所以需要灵活地使用这个方法。可以使用功能标签来开启或关闭某些功能，也可以通过应用内嵌的浏览器来发布新功能的试验版本。总之，在移动互联网上对早期版本的功能进行测试是可行的。

在同一时间做同一件事情。你永远无法享受到跨职能协作带来的好处，因为不同职能的人在专注于不同的事情。没有了协作，就不会建立起共识，到头来还是要严重依赖于文档和交接进行沟通。

这种方法不尽如人意的另外一个原因是：它可能会造成不必要的浪费。你们需要花时间撰写文档来记录在设计冲刺中发生的事情。此外，如果开发人员没有参与到设计冲刺中来，就无法对设计的可行性或适用范围进行评估。直到交接时双方才会交流这个问题。开发人员真的能在接下来的两周内把它做出来么？如果不能，那么在相应设计上的投入也就被浪费掉了。

“设计冲刺”的演化

最近，“设计冲刺”这个术语又有了新的含义。它的含义与 *Design Sprint* 一书中的概念密切相关。他们将设计冲刺描述为一种将所有关键干系人集合在一起来完成新项目或新计划的方式。这个跨职能团队在五天的时间内紧密合作，进行头脑风暴，不断地迭代，并根据一系列想法对工作进行持续的深化，一周结束时做出产品原型。在大多数情况下，最终产出的原型甚至还要经历一至两轮的用户研究。

我们曾基于第 4 章中介绍的设计工作室方法对设计冲刺进行过多次实践。设计冲刺非常有效，它将不同背景的成员聚集在一起，充分发掘他们对手头商业问题所做的假设以及个人见解，并为这些观点寻求市场现实的验证。根据我们的经验，设计冲刺的理想结果是得出一系列待办的假设。这些按照优先级排列的风险界定了团队在整个项目周期中必须持续验证的具体内容。设计冲刺帮助我们更好地界定了工作范围（至少在可预见的将来）：无论是内部团队还是咨询团队，都要为团队的干系人提供更准确的产品发布时间表。

要想完整地做一次为期五天的设计冲刺，你需要注意以下雷区。

运用于合适的项目

确保你们探索的问题领域多到足以让全部团队成员在房间中工作五天。新项目、新举措或者业务线的构建适用于这种方式。而针对现有工作流程的小修小补就没有必要使用完整的设计冲刺。

保持小规模团队

设计冲刺无疑是卓有成效的协作工具。但如果太多人参与进来，协作效果可能会大打折扣。所以参与者应该只包括核心团队及其直接干系人。尽量将参与人数控制在 10 人左右。

根据需求调整方法

关于究竟该如何推进设计冲刺，有很多详细的说明。对初学者来说这些都是难能可贵的资源。不过，切忌墨守成规。当你使用设计冲刺方法时，要问问自己，鉴于当前的项目以及时间限制，设计冲刺中的哪些部分更有价值，哪些部分可以为节省时间而暂时搁置。

设计冲刺结束，但学习未止

设计冲刺的过程激动人心，可爆发出巨大的能量，但要维持这种能量却很困难。我们已经看到了团队在这个过程中展现出的活力和激情。然而，设计冲刺结束后也不应该停止学习。在产品逐渐完善的过程中，新问题随之出现，从而需要更加深入的探索。一定要确保把设计冲刺的部分融入到接下来的 sprint 中，以此避免整个团队在盲目执行中草草收尾。

7.3 双轨敏捷

双轨敏捷是 Desiree 和 Lynn 倡导的一种理念，他们在交错式 sprint 模型中描述了这一理念的方方面面。Marty、Jeff 以及其他专家都主张一个团队应同时处理两种待办事项：探索事项和交付事项。因此，团队要分为两个小组：

探索组和交付组。探索组负责进行项目探索、开展实验，并通过与客户沟通来发现哪些想法值得探索，哪些不值得。探索组最终筛选出的想法由交付组负责实际构建。这种方式能减少流程中所需文档的数量，因为验证功能的人与设计及实施功能的人联系密切，在某些情况下甚至是由同一批人来完成这两项工作。图 7-2 展示了双轨敏捷流程。

图 7-2　Marty Cagan 的双轨敏捷流程图（图片由 Marty Cagan 提供）

理论上来讲，双轨敏捷能以清晰的方式同时管理认知和交付。它让团队基于证据来划分工作的优先级，并利用这些证据向干系人定期更新产品情况和基础数据，并提供方向转换的相关建议。但在实践中，团队往往会遇到如下阻碍。

探索/交付团队相分离

把团队中从事探索工作和交付工作的人员分开，这是一个屡见不鲜的反模式。通常 UX 设计师或产品经理承担大部分的探索工作，而开发人员则被

委以早期的交付工作。这一做法就是之前提到的交错式 sprint 中迷你瀑布式开发的再现。它打破了共识，减缓了决策的步伐，削弱了团队的凝聚力、生产力和认知力。我们建议，参与探索的团队成员越多越好，特别是在项目的早期，这样每个人都能参与到项目的核心决策中来。随着项目的持续进行，必然有些研究工作并非所有人都能参与其中。这种情况下，相关人员应该在研究工作结束后趁热打铁，立即把研究中的发现与整个团队分享。

对探索工作知之甚少

构建双轨敏捷流程的前提是团队知道如何进行探索工作。有很多工具可以用来在产品探索的待办事项中建立反馈循环。如果团队对这些工具没有广泛的了解，就只能使用他们最熟悉的工具，这一局限导致团队无法采用获取认知的最佳策略。尽量把你能邀请到的研究人员都纳入团队，最起码也要在新的探索项目开始时寻求他们的建议。经验丰富的参与者可以让团队成员学到他们所需的最佳方法，并帮助你对探索工作进行规划。

交付工作没有向探索工作提供反馈

从交付工作中持续获取反馈，这是增量思维团队的一个特征。当探索完成并进入交付流程后，团队就要按照设计方案将功能实现并发布。这样做的好处是，新功能一上线就可以开始提供数据，你能从中获知它的运转情况，确立接下来的探索方向。所以，一定要确保你的团队从已发布的功能中收集反馈，并定期使用这些反馈为探索工作排列优先级。

7.4 利用 Scrum 的节奏实施 Lean UX

近年来，我们得出了一些把 Lean UX 方法同 Scrum 的节奏结合起来的方式。接下来，我们将介绍如何运用 Scrum 的会议节奏和 Lean UX 来构建高效的流程。

7.4.1 主题

Scrum 的方法中包含了各种各样的会议。许多人对开会很反感，但如果把这些会议看作 sprint 中的节点，就能让整个团队同时解决同一个问题，从而把 Lean UX 和敏捷结合起来。

假如你选择了一个风险性假设作为项目的早期焦点，你可以用这个假设建立一个主题，为后续 sprint 中将要完成的工作提供指引，如图 7-3 所示。

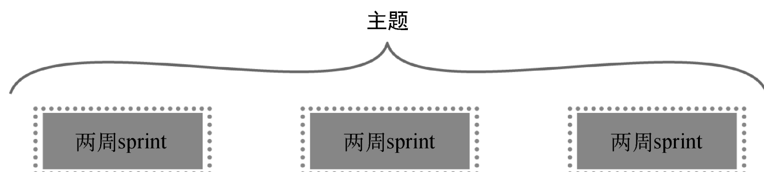


图 7-3　几个 sprint 组成一个主题

7.4.2 用设计冲刺启动主题

使用设计工作室或设计冲刺的方法来启动主题（如图 7-4 所示）。设计冲刺短则一下午，长则一星期，根据假设的范围而定。设计冲刺可以由你现在的团队一起完成，但如果假设的规模更大，应该再找一些人一起做。（关于如何运作设计工作室，详见第 4 章。）启动主题的目的是让整个团队一起绘制草图、构思、共同与客户对话，并通过测试和认知积累一系列好点子。此外，如果你在此过程中建立起客户反馈循环，就能把主题范围界定得更加准确。

正式的 sprint 启动后，就要对这些想法进行测试、验证和扩展。新的见解会不断出现，你需要决定下一步的方向。每当新 sprint 启动前，都应举行小规模的头脑风暴短会和协作式探索活动，以帮助你进行决策。这使得团队能够基于最新的认知来确定下一个 sprint 的任务。

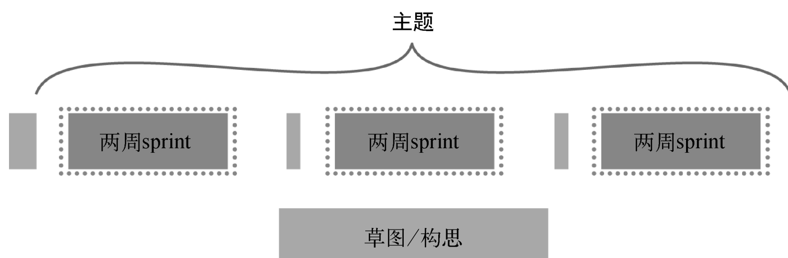


图 7-4　设计冲刺的时间和规模

7.4.3　迭代规划会议

在迭代规划会议（iteration planning meeting，IPM）上展示设计冲刺的成果。那些杂乱的便利贴、草图、线框图、纸面原型及其他原始素材在外人眼中也许毫无用途，但对你的团队来说意义非凡。团队共同制作了这些素材，并在此过程中达成了共识。有了这些共识，团队就能从中提炼出用户故事。在迭代规划会议中运用这些素材来撰写用户故事，随后进行评估并划分优先级。

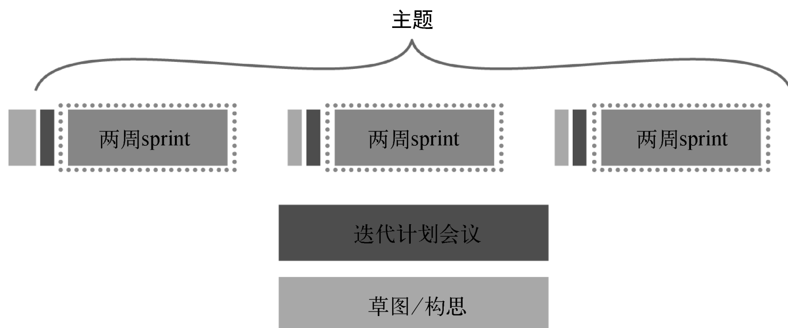


图 7-5　在头脑风暴短会后立刻举行迭代规划会议

7.4.4　实验故事

在规划迭代时你会发现，一些在设计冲刺或者协作式探索活动中未曾涉

及的额外探索工作需要在迭代过程中进行。或者，你知道某些探索工作要在将来的特定时间段进行。可以使用实验故事将这些探索工作纳入 sprint 节奏中。相比用户故事，实验故事有以下两个显著优势。

把探索工作形象化

探索工作不像交付工作那样看得见摸得着。实验故事通过创造平等的环境解决了这个问题。团队的所有任务（包括探索任务和交付任务）都以故事的形式纳入待办事项。

为探索工作争取优先级

把这些故事纳入待办事项后，要把它们按优先级排序。这就促使对话围绕着两个同等重要的话题来展开：**何时**进行实验，以及实验期间我们**不要**做什么。

实验故事看起来与用户故事很相似，如图 7-6 所示。

我们认为，在用户注册过程中询问**更多的**问题会增加个人资料的完整率。

手段：着陆页测试
客户访谈

指派给：UX设计师、产品经理

2 pts

图 7-6　实验故事

实验故事包括如下几个部分。

- 正在测试的假设或试图获取的认知
- 获取认知的手段（如客户访谈、A/B 测试以及原型制作）

- 承担工作的人员
- 如果可以，估算一下工作量

写下实验故事并将其纳入你的待办事项。当 sprint 进行到这一步，被指派的人员就会专注于相应的实验。实验结束后要立即就实验结果与团队成员进行讨论，弄清楚这些结果会带来怎样的影响。如果实验故事的结果表明当前的优先事项无效，即使 sprint 仍在进行，团队也应该随时改变方向。

7.4.5 用户验证计划

最后，为确保实验过程中能够持续不断地获得客户反馈，你应该每周都安排用户研究短会（如图 7-7 所示）。这样客户反馈周期永远都短于 5 个工作日，并且有足够的时间在 sprint 结束之前作出改进。要形成每周都做研究的固定节奏，这样有利于实验故事的开展以及 sprint 中常规认知的获取。

以构思短会中得出的想法作为用户测试的基础材料。记住，如果你的想法比较原始，就应该先测试其价值（即人们是否愿意使用产品）。在证明了用户确实对产品感兴趣之后，再用高保真原型测试其可用性。

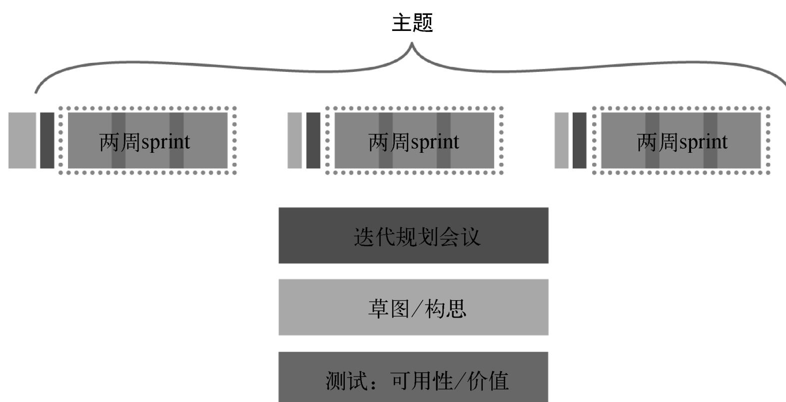


图 7-7　每周都要与用户交流

7.5　人人参与

敏捷方法可能会在时间上给设计师带来很大压力。有些工作能轻松融入到用户故事的环境中，另外一些则需要更多时间才能步入正轨。在两周内同时进行设计和开发，这样设计师根本没有机会对关键问题深思熟虑。尽管有些敏捷方法的时间安排比 Scrum 更灵活，比如看板方法（Kanban）就没有使用两周一迭代的理念而是更看重持续流程，但大多数设计师都会感受到在 sprint 的时限内完成指定工作的压力。出于以上原因，设计师需要参与到 sprint 的规划中。

设计师在敏捷流程中倍感压力的主要原因在于他们没有充分参与到流程中来（无论出于什么原因）。这不能完全归咎于他们：当敏捷仅仅被视为软件开发的方法时，似乎没有理由把非技术人员纳入敏捷流程。然而，如果设计师不参与其中，他们的关注点和需求在项目规划中就无从体现。结果就是，很多敏捷团队作出的规划都没有为设计师留有充分发挥的余地。

要想把 Lean UX 和敏捷结合起来，全体团队成员都必须参与所有的活动，包括站会、回顾会议、迭代规划会议和头脑风暴讨论会。这些会议都需要全体成员到场才能发挥最大功效。跨职能参与除了能让大家就某些功能的复杂性进行充分沟通以外，也能让设计师和开发人员更有效地为任务排列优先级。

举例来说，假如在 sprint 开始时，优先级最高的用户故事有一个很复杂的设计组件，而确定优先级时设计师并不在场，无法表达自己的顾虑，那么在第二天的站会上，团队就会发现这个 sprint 失败了。设计师会直陈这个故事的设计还没有做，至少需要两到三天的时间完成设计后才能进行开发。反之，如果设计师参与了任务的优先级排序，他会在规划阶段就提出自己的顾虑。团队可能会选择先做一个对设计需求较少的故事，以便给设计师留出做

设计的时间。

无法全员参与还带来另一个问题，那就是无法建立共识。团队在会议中所作的决定都是经过充分讨论的。哪怕会议中 90%的内容都与你的即时需求无关，剩下的那 10%的相关内容也能节省出几小时的工作时间，因为你们不必再花费时间来逐级解释会议中发生了什么、决定是如何作出来的。

只有参与会议，你才能为自己的工作争取时间。这既适用于 UX 设计师，也适用于团队中的其他成员。

7.5.1　设计是一项集体活动

在接下来的案例研究中，设计师兼敏捷教练莱恩・戈德斯通将详细介绍她如何把开发人员、设计师、营销人员和干系人聚集在一起，共同打造一款平板游戏。

7.5.2　案例研究：Knowsy（由莱恩・戈德斯通提供）

作为产品设计师，我曾在很多项目中运用敏捷方法。我最近参与了多个项目，涉及娱乐、电子商务、社交媒体等领域，平台包括 iPad、iPhone 以及网页。团队的规模不大，一般只有 3 到 7 个人。大部分项目都有如下特征。

- 项目在敏捷框架内运行（关注客户、持续交付、集中办公、轻量级文档、团队共同决策、共享站会及回顾会议等机制，等等）。
- 团队由各种技能的人才组成（前后端开发、用户体验及信息架构设计、产品管理及营销、平面设计及文案编辑，等等）。
- 团队成员一般负责自己擅长的部分，同时辅助其他工作的实施，并且有志于学习新技能。

我合作过的大部分团队都是在创建全新的产品或服务，不会受限于现有产品的框架结构。在这类新领域的项目中，我们既试图探索这类新产品或服

务的使用及运转方式，也希望了解该如何打造它。市场环境变幻莫测，所以没有时间也没有耐性去做详细的规划或者预先事无巨细地进行设计。

7.5.3 TIGC 简介

TIGC 是一家制作市场研究类严肃游戏[①]的公司，既有线上游戏，也有线下游戏。TIGC 通过协作式游戏的方式让其他公司了解客户需求和偏好，从而帮助他们改善产品。2010 年我受邀帮助 TIGC 制作一款面向消费者市场的新游戏。

我参与了一款名为 Knowsy 的 iPad 游戏研发，这是一款很容易上手的游戏，旨在测试你与朋友、家人和同事相互了解的程度。最了解其他人的玩家会在游戏中胜出。这款游戏节奏快、趣味强，而且是真正的“社交类”游戏，最多可以支持六名玩家同时对战。



图 7-8　Knowsy 团队和他们身后的草绘墙

① 严肃游戏（serious games）是指那些以教授知识技巧、提供专业训练和模拟为主要内容的游戏。——译者注

这是我们团队的第一款 iPad 应用，我们雄心勃勃地设定了最后期限：一个月内开发出游戏并通过 App Store 的审核。我们的小团队中吸纳了各领域的专家、前后端开发人员以及交互和视觉设计师，还邀请了团队以外的人员在研发的不同阶段对游戏进行试玩。

7.5.4 有共同愿景方能独立工作

在产品开发出来之前，团队很难形成一个共同的愿景。**缺乏共同愿景的表现是，团队会为不同功能的重要性和优先级争执不休。**大家也许会有种紧迫感，觉得团队“进度不够快”，或者翻来覆去都在解决同样的问题。

在做 Knowsy 项目时，我一直在寻找能让 UX 实践更加高效、开放、协作和持续的方式。我尽量寻求机会和其他团队成员（如开发人员和产品经理）实时合作，并尽快产出在可用范围内最低保真度的原型。

最后我们形成了合适的解决方案，整个团队深入了解并接受了其中的设计理念。此时我确信大家对产品有了共同的愿景，可以投入设计完善环节了。

7.5.5 打破设计的瓶颈

在项目早期，我和前端开发人员讨论游戏设计。我们在纸上画出了大致的流程图（如图 7-9 所示），一边讨论，一边轮流用马克笔绘制草图。对我来说，这是个听取和学习他人想法的机会。在绘制草图过程中，我通过提问指出了一些前后不一致的地方，如：“**这种**情况下我们应该怎么办？”这样的沟通方式让我们不再争论谁对谁错，而是将对话引向：“我们该如何解决这个问题？”

在达成基本的共识后，我基于之前的流程制作了纸面原型，并和整个团队一起测试。效果立竿见影。很快，所有人都懂得了我们想要的是什么，并

对正在做的事情兴奋不已。大家提出了很多想法，而且想法之间的契合度很高，随后我们根据整体规划确定了每个人的任务。

所有人都达成共识后，我就可以很轻松地留出自己的时间，把大家都认可的想法做成可操作的原型。

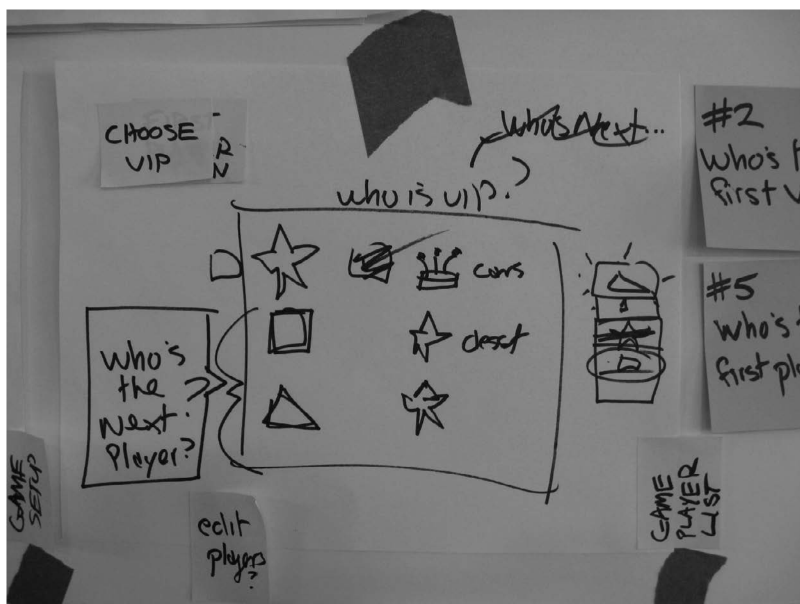


图 7-9　纸面原型初步成型

7.5.6　成果

在 Knowsy 项目中，我们初次尝试了 Lean UX 方法并取得了成功。我们在规定期限内将应用上架 App Store。后来我又应邀回到这个团队，帮助他们制作此游戏的新版本。这一次我仍然使用了类似的流程。因为我是远程工作，无法像从前一样与开发团队协作，所以需要产出更详细的交付物。尽管如此，我们依然遵循着“通过迭代逐渐完善设计”的基本原则。



图 7-10　莱恩实时更新墙上的原型和设计稿

7.6　Scrum 团队之外

管理层的例行检查往往会阻碍团队前进的势头。设计师已经习惯了参加设计评审，但遗憾的是例行检查往往不止于此。产品负责人、干系人、CEO、客户……人人都想知道事情的进展，都希望项目规划进展顺利。成果导向的团队有时会对这一点头痛不已：他们的项目规划取决于他们获取的认知。他们反应迅速，所以每次只做小部分计划。团队至多只会规划接下来的一至两个迭代。这种看似“目光短浅”的规划并不能满足大多数高层管理者的需求。那么，我们该如何做，才能既应对例行检查，又能保持 Lean UX 和 Scrum 流程的节奏呢？

秘诀只有四个字：**积极沟通**。

Jeff 曾经带领团队对一款产品的流程进行彻头彻尾的改造，而这款产品当时已有数千位付费用户。这些改进使整个团队格外兴奋，以至于他们没有知会公司中的其他人就发布了产品。结果，新产品运行还不到一个小时，主管客服的副总就愤怒地冲到 Jeff 办公桌前，质问这次更新为什么没有知会她。他们这才知道，客户使用产品遇到问题时便会打电话向客服咨询，客服代表使用专门的脚本来排查客户问题并提供解决方案。可是他们并没有这个新产品的脚本，因为她们对这次的修改毫不知情。

团队感到无地自容，并承认了错误，但也从中汲取了宝贵的教训。如果你不想让干系人（包括管理者和其他相关人员）成为前进路上的阻碍，就必须让他们知晓你的规划。下面奉上一些建议。

- 维护“问题路线图”。你可以把之前与干系人沟通时使用的功能路线图加以转化，用以传达当前你们致力于解决的**问题**。与干系人一起开规划会或者例行检查会议时，使用问题路线图来引导会议。

- 与产品负责人和管理层积极沟通，让他们了解你的最新规划。
- 让他们知道如下事项。
  - 项目进展如何。
  - 到目前为止，你们做了哪些尝试，获取了哪些认知。
  - 你们接下来的打算。
  - 你们认为产品有哪些风险，对于防范风险有哪些规划。
- 对话要集中讨论计划取得的成果（即如何逐步达成目标），而非计划实现的功能。
- 确保受产品调整影响的部门（客服、市场、运营等）知悉你们接下来要做的修改。
- 如有必要，给他们预留足够的时间来更新工作流程。

7.7 在企业中使用 Lean UX 和敏捷

本书中介绍的很多方法都是针对单独团队的。但在现实的企业组织中，往往有多个产品开发团队并行工作。如何将 Lean UX 方法扩展到几十甚至上百个团队并行的工作流程中？这是敏捷社群当前亟待解决的问题。精益和敏捷方法日趋主流，也已成为各行各业技术团队普遍采纳的工作方式。在这种背景下，越来越多的人开始关注这个问题。大型组织需要协调多个团队的活动，而以"边做边学"理念为出发点的流程对大多数传统项目管理方法而言是一项挑战。

至于如何打造真正的敏捷和精益组织，本书并不展开全面讨论。这需要从根本上对战略部署、团队组建进行重新思考，并对具体工作进行重新规划和分配。即便如此，仍有一些方法可以帮助 Lean UX 大规模应用于企业的敏捷环境，甚至还可以对这一规模加以充分利用。下面列举了几个典型的问题以及相应的解决办法。

问题

项目越做越大，会有更多团队参与进来。如何确保所有团队都有相同的愿景，而不是各自为政呢？

解决办法

"成果导向管理"的理念既适用于单个团队，也适用于多个团队。要确保同一个项目中所有团队拥有共同的愿景，就应该为他们树立共同的成功标准。要把他们聚在一起工作，这样可以定义指向成功的主要指标，然后将这些主要指标分配至项目的各个团队。但万万不可让团队只局限于主要指标而忽略了更高层的成果，只有所有团队共同达成了首要成果，才能取得成功。

问题

如何确保各个团队能共享认知，最大限度地减少重复工作？

解决办法

虽然没有能解决这个问题的灵丹妙药，但我们可以在此列举一些成功的实践，例如：中心知识管理工具（如维基）、定期的团队领导会议（如 Scrum of Scrums 会议[①]）、聚焦于研究的开放式沟通工具（如在 Slack 中建立的专属信道，或使用内部聊天工具）。

问题

跨团队的依赖关系可能会让项目进展缓慢。那么，在多团队环境下如何保持定期的认知和交付节奏呢？

解决办法

建立自给自足的“全栈”团队。全栈团队拥有团队工作所需的一切能力。这并不是说要从每个部门抽调一个人过来，而是团队中有人可以完成所需的一类或多类工作。在某领域的专门会议上，各类的团队成员（如设计师、文案编辑、前端工程师、后端工程师、产品经理等）相互协作，确保整个项目步调一致，但具体工作仍在团队内部进行。

7.8　小结

本章深入探讨了如何将 Lean UX 融入敏捷流程，介绍了跨职能协作是如何让团队高速前进的，以及如何应对那些想要了解事情进展的干系人和管理者。我们还论述了为什么必须让所有人都参与到各个环节中来。此外还分析了曾被认为是通往真正敏捷道路的交错式 sprint，如今为何演化成为设计冲刺和探索交付的双轨敏捷方法。

下一章将会介绍实现 Lean UX 所需的组织层面的转变。这一章可作为管理者的入门读物，他们可以从中学到如何组建团队才能取得成功。

---

① Scrum of Scrums 会议是协调多个团队工作的一个常规实践，此类会议让多个团队共同讨论他们的工作，尤其关注交叉和集成领域。——译者注

第 8 章
组织层面的转变

对棒球，你一无所知。

——尤吉·贝拉

在本书的第一部分，我们介绍了 Lean UX 背后的基本理念，我们希望读者从中明白 Lean UX 是一种思想。在第二部分，我们论述了 Lean UX 的一些关键方法，因为 Lean UX 同时也是一种流程。我们曾与客户一起运用 Lean UX 的方法工作，并将其传授给不同的团队，所以逐渐明晰了 Lean UX 也是一种管理方法。因此，公司必须在组织层面作出一些调整，以便最大限度地发挥 Lean UX 的作用。

组织层面的转变并非易事，但是他们别无选择。这个世界已经改变，我们的组织必须随之改变。凡是稍具规模的产业（或任何想要扩张规模的产业），无论是否情愿，都将涉足软件行业。无论身处何种行业，软件都已成为企业提供产品或服务的重中之重。

这既是机遇，也是挑战。如今，对企业而言，拓展全球市场、扩大规模以满足日益增长的需求、持续与客户对话……这些能力比以往任何时候都更容易获得。但这样的能力是把双刃剑：在软件普及之前，一些规模较小的竞争者从未获取过竞技场的入场券，但如今他们拥有了与大企业同场竞技的机会。如此一来，采用 Lean UX 就成为各企业更加迫切的需求。

有了 Lean UX，你就可以借助软件实现持续改进的循环，从而让你的企

业在竞争中处于领先位置。这样的循环让企业保持敏捷，并以前所未有的速度对市场变化作出反应，而这在五年前是难以想象的。

8.1 转变

我们在对团队进行培训时，有时会被问及这样的问题："该如何把这些方法付诸实践呢？"这时我们通常会有点犹豫。尽管我们相信大多数企业可以解决这些问题，但我们也明白每个企业的处境不同。要找到合适的解决方案，就必须与同事、与决策者密切配合。

为了做好准备工作，这一章我们会介绍一些实践 Lean UX 所需的组织层面的转变。我们不会具体去谈**如何**作出这些转变，那是你的职责。但我们希望这样的讨论能帮助你总揽全局，让你找出有哪些地方亟待改进。

本章会探讨企业在以下方面需要作出的转变。

8.1.1 文化上的转变

在践行 Lean UX 方法时，你需要从文化角度进行如下考虑。

- 放低姿态
- 采纳新技能
- 建立开放的协作式工作空间
- 拒绝"英雄式设计"
- 关注问题本身，而非解决办法
- 转变公司文化
- 认清现实环境

8.1.2 团队组织方式的转变

践行 UX 方法时，你还需要重新考虑团队的组织方式。

- 从单打独斗转变为协同合作
- 建立跨职能团队
- 建立小规模团队
- 跨地域团队合作
- 与第三方供应商合作

8.1.3 流程上的转变

最终，你们的产品开发流程也会随之改变。

- 从产出转向成果
- 避免预先大量设计
- 速度第一，美观第二
- 承担 UX 的欠债
- 把握文档标准
- 自下而上、由内向外的管理模式

1. 转变一：放低姿态

想象你在生产汽车的流水线上工作。产品最终形态的定义已事先明确，生产成本已计算清楚，制造过程也已实现最优化，而基于百年来的观察，厂商对客户使用汽车的方式更是了如指掌。在这种情况下，关注的焦点就在于质量、效率和成本控制。

然而我们并不是在制造汽车。

我们的产品和服务以软件为载体，因此复杂且难以预测。软件没有最终形态，只要能获得经济效益，就可以持续设计、建立、运营并优化我们的数

字产品。最令人费解的是，客户也许会以我们始料未及的方式使用产品。很多情况下，系统的最佳功能在人们使用的过程中才逐渐浮出水面。Twitter 的标签就是一个很好的案例：用户发明了这项功能，随后 Twitter 才增加了对该功能的支持。鉴于有太多的未知因素，我们对产品涉及的领域、路线图、实现方式及其成功的可能性信心寥寥。但好在随着敏捷和 DevOps 运动的兴起，我们可以抛弃过去的流水线方法，转而采用连续生产的方式。把连续生产与 Lean UX 结合起来，我们就能迅速地认识到自己的想法是否合理。

为了充分利用这些新能力，企业必须放低姿态。企业必须承认，在复杂和不确定的形势下，我们往往难以预测具体哪种形态的服务能取得成功。但这并不意味着要放弃对愿景的构建。

相反，我们既要对系统形态有自己的主见，又要在初始愿景被市场证伪时甘心调整方向。这种观念可以让团队坦然地试错并从中获取认知。唯有历经试错，Lean UX 才能茁壮成长。如果没有矫正的余地，那么 Lean UX 所推崇的持续认知，往好了说是无谓的消遣，往坏了说就是浪费时间。

2. 转变二：成果

第 3 章论述了成果在 Lean UX 中的作用。Lean UX 团队的成功并非以实现一定数量的功能来衡量，而是以取得的具体成果论成败。确定想要取得的成果需要领导力，这恰恰是很多公司做得不好或根本不去做的方面。通常，管理层使用以功能为中心的产品路线图（即他们要求产品团队在某一时限内完成的一系列产出和功能）来指导团队。

Lean UX 团队必须有自主权，可以决定使用哪些功能来实现公司的目标。要做到这一点，团队与管理层沟通时就无需关注具体的功能，而是关注要取得的成果。这是彻头彻尾的转变。产品经理必须明确要重点关注的业务指标：要实现哪些结果？是否要影响客户行为以及如何影响？是否要提升性能以及如何具体实施？这些指标必须与更广泛的业务影响紧密相连。

管理层必须指明方向。如果管理层没有这样做，团队必须就此提出明确要求，要发问："我们为什么会致力于这个项目？""我们怎样才能了解项目的效果？"管理人员需要经过重新培训来为团队解答这些问题。他们必须有与团队共事的自由，以便确定实现这些目标的最佳功能。团队要舍弃功能路线图，转而使用一系列待检验的假设。要按照风险度、可行性和成功几率为工作排列优先顺序。

3. 转变三：分工

在大多数公司中，人们所做的工作取决于他们的职位。每个职位都有与之对应的职位描述。我们常常会听到公司职员劝阻他人做职责范围以外的事，例如："你又不是开发人员，怎么可能了解 JavaScript 呢？"这种做法对协作非常不利，是对人们在其他方面的技能、天赋和特长的一种浪费。

随着跨职能协作的减少，公司中就会逐渐出现职能的筒仓。一个人的职位越明确，就越容易回退至本领域的舒适区。结果就是，跨领域的沟通越来越少，而相互猜忌、相互指责和"明哲保身"却逐渐滋长。

筒仓的出现，意味着跨职能团队的消亡。

要想成功地运用 Lean UX，公司就必须遵循"能力大于职位"的信条。每位成员都有一项核心能力，如设计、软件开发或研究等，他们必须利用这项能力完成本职工作。然而，他们同样可以掌握辅助技能，用这些技能让团队更高效地运转。

要允许团队成员在他们擅长或感兴趣的领域贡献自己的力量。这样他们工作起来会更加投入，效率也会更高。此外，由于不同领域的人对彼此工作的兴趣，团队成员之间也能互相建立起友谊。乐于合作的团队能够取得更好的工作业绩。

4. 转变四：UX 设计师的新技能

在很多公司中，设计师只需做好线框图、设计规范和站点地图就可以了。

但这样一来，无论公司使用何种设计流程，在项目的设计阶段，设计师的参与度都会非常有限。在已有的工作流程中“安插”设计师的做法把设计师限定在严格的职能范围之内，这样会制约设计的效果，还会助长“各扫门前雪”的团队风气。

要想成功地运作协作式团队，光有设计能力是不够的。UX 技能不可谓不重要，但设计师需要把建导能力（facilitation）作为其核心竞争力之一。这就意味着我们要对现有的工作模式作出以下两种转变。

设计师必须开放设计流程

需要对产品设计负责的不是某个人，而是整个团队。设计师不能接连数日对着显示屏闭门造车，而是要让每个人都参与设计流程，征询大家的建议并将其纳入到设计中。这样做有助于打破职能壁垒，促进跨职能交流。要做到这些，设计师必须采取更广泛的合作手段，既要有创造性，也要与实际相结合——要寻找满足团队需求的方式来推动对话，同时也要考虑到团队成员的能力以及项目的时间限制。

设计师必须发挥领导作用

团队成员们习惯对设计师的方案品头论足，但还不习惯与设计师一起做设计。有些活动（如设计工作室）需要大家一起做头脑风暴，这时设计师的组织和领导能力十分关键，它能让团队中的每个人毫无顾虑地为产品出谋划策。此外，组织和领导能力也是设计团队综合能力的一种体现。

5. 转变五：跨职能团队

对很多团队来说，协作通常只局限在单个领域内。开发人员们聚在一起解决问题，而设计师则点亮熔岩灯，坐在豆袋椅上，与穿着黑色高领衫的兄弟[1]一起“构思”。开玩笑的，其实我们很爱设计师。

---

① 指乔布斯。——译者注

单一领域内的协作产生的想法是不全面的。这些想法无法反映出整个团队的观点，也无法代表来自客户、业务及技术等多方面的需求。更糟的是，你还需要向其他领域的成员解释自己的工作。这通常会导致大家严重依赖于详尽文档，整个团队的认知节奏也会因此而放缓。

Lean UX 要求大家进行跨职能协作。要让产品经理、开发人员、测试人员、设计师和营销人员互动起来，这样大家才能达成共识。与之同样重要的是，这会让大家处于平等地位。没有一个领域能凌驾于其他领域之上，所有人都要朝着一个目标努力。你应该允许设计师参加“开发会议”，反之亦然。实际上，只需召开整个团队都参与的会议即可。

长久以来，我们都明白跨职能协作的重要性。罗伯特·戴利在 20 世纪七十年代末做过一次研究，题为“The Role of Team and Task Characteristics in R&D Team Collaborative Problem Solving and Productivity”。[①]在这次研究中，他发现团队解决问题的效率与四个因素有关，称之为“四个预测因素”，包括：任务的明确性、任务的相互依赖程度、团队规模、团队凝聚力。

若想保持团队的凝聚力，就要打破职能壁垒。

6. 转变六：小规模团队

大型团队要比小型团队效率低，这是显而易见的。但下面这个道理就不太明显了：小团队必须解决小问题。小规模团队更容易遵守制作 MVP 所需的纪律。亚马逊创始人贝索斯有一个著名的理念，称为“双比萨团队”：如果一个团队需要两张以上的比萨才能吃饱，那就说明团队的规模过大。你需要把大团队拆分成“双披萨团队”这样的小团队。

如果任务规模较大，就要把任务拆分，让几个小团队同时处理。每个团

① Robert C. Daley, “The Role of Team and Task Characteristics in R&D Team Collaborative Problem Solving and Productivity”, *Management Science*, November 1, 1978 (http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.15.1579).

队仅分配一个待实现的成果，让团队成员都能致力于同一目标。这就会促使小团队进行有效的自我管理和沟通，同时也避免了每个团队各自为政的情况。

7. 转变七：工作空间

要打破阻碍协作的物理屏障。让团队坐在一起，为他们创建一个相互可见、彼此接近的工作空间。在墙上或其他平面上规划出空间，让团队可以把他们的工作贴在上面。最有效的沟通方式是直接走到某位同事的旁边，向他展示你的工作，然后一起讨论、绘制草图、交流意见、理解他们的面部表情和肢体语言，即使遇到棘手的问题，也能找到解决方案。

把大家聚在一起工作时，要建立跨职能小组。这意味着让人们从自己职能的“舒适区”中走出来。令人惊讶的是，就算是一个小小的隔间，也会阻碍人们的交流。

开放式的工作空间让团队成员可以看到彼此，遇到问题也更容易施以援手。一些团队甚至给办公桌装上了轮子，以便在需要协作时能方便地移到其他人身边。除了开放式工作空间以外，还要增加一些供团队成员做头脑风暴的会议室，里面应该有白板墙，或者在墙面刷上白板漆，给讨论创造足够的空间。简而言之，就是要消除团队成员间的物理屏障。一开始办公区规划人员也许不喜欢这种做法，但你的干系人会感激你的。

8. 转变八：分布式团队

很多情况下，我们无法将团队聚集在一起工作。如果团队分布于不同地点，你就要为他们提供沟通协作的工具，包括：视频会议软件（如 Skype 和 Google Hangouts）、即时通信工具（如 Slack 和 Hipchat）、文件共享软件（如 Dropbox）、远程协作工具（Screenhero），以及其他任何让合作变得更加简单有效的工具。要维系远程协作，除了运用上述工具以外，也别忘了偶尔买几张机票，让团队成员面对面交流。在分布式团队中实践 Lean UX，最重要的

是确保大家处于相近的时区内。大家的工作时间不需要完全重叠，但每天必须有一段时间可以相互交流并协同工作。

9. 转变九：拒绝“英雄式设计”

随着合作过的团队越来越多，我们发现仍有很多设计师对 Lean UX 心生抵触。原因之一就是英雄主义思想在作祟。

设计师交付出美观的设计，就可以维持“英雄”的光环。这就如同从一个“设计机器”的一端输入需求，另一端就能输出华丽的艺术品一样。在设计师展示作品时，人们会发出“哇噢”和“妙啊”这样的惊叹。多年来设计师都是在这种反应下成长起来的（有时是私下的赞叹，有时则是正式的奖项）。

我们并不是说所有设计都是表面文章。每一份 Photoshop 文件都凝聚了设计师多年的教育经历、专业训练、工作经验以及大量的灵感，而且通常设计成果都是经过深思熟虑后得到的，巧妙且承载着一定的价值。不过，这些华丽的设计也可能会误导公司作出错误的决定——设计太漂亮了，难免会让公司判断失误。评委根据设计的美观程度（而非最终成果）评选奖项，公司根据线框图的犀利程度决定是否聘用设计师，并根据设计师曾与多少著名品牌合作来决定设计费用。

这样做的结果是，设计文档的建立者被公认为思想领袖，并被吹捧至体验设计的巅峰。当问题得以迅速解决，设计师便被视为“达人”。然而，仅仅靠一个“英雄”设计师，就能同时肩负起用户体验、业务以及整个团队的责任吗？我们应该把项目的成功全部归因于一个人身上吗？

答案当然是否定的。

要想在公司中成功运用 Lean UX，各类参与者（不管是不是设计师）都必须多和其他人合作。这种转变对于设计师来说可能会很艰难，特别是对于那些互动设计公司出身的视觉设计师。在互动设计公司，创意总监就是不可

撼动的权威。而在 Lean UX 中，唯一的权威是客户的看法。

Lean UX 中没有英雄的用武之地。因为整个设计的概念都是假设，英雄主义自然也就无法生存了。作为设计师，你的很多理念可能会无法通过检验，你必须为此做好心理准备。英雄是不愿承认失败的，但使用 Lean UX 的设计师会把失败视为过程的一部分，坦然地接受它。

10. 转变十：敏捷瀑布流是新时代的 BDUF

在敏捷社区中，有时你会听到人们谈论预先大量设计（Big Design Up Front，BDUF）。几年来我们一直主张远离 BDUF，但最初其实并不这样想。

在 21 世纪早期，Jeff 在 AOL（美国在线）做 UI 设计师，负责设计一款新的阅读器。当时团队正在想方设法改善阅读器的功能，但他们总是要等到 Jeff 把新方案的线框图、设计说明和流程图都完成后才能着手开发。

终于，有一个开发人员等得不耐烦了，于是在设计文档完成之前便开始开发。Jeff 感觉很窝火：他怎么能在没得到设计方向时就开始开发呢？他怎么知道该开发些什么呢？万一做错了或者做出来的东西无法运行怎么办呢？那他就得重写所有代码啊！

但事实证明，这样做确实能把一些想法提前呈现出来，让团队成员大致感受到真实的产品体验，以便快速迭代，如此一来，设计方案就更具可用性和可行性。从那时起，他们就逐渐放宽之前的 BDUF 规定。特别是当团队开始制作需要动画和新 UI 模式的功能后，BDUF 的要求就更加宽松了。

讽刺的是，团队对文档的依赖给那位开发人员带来的“灵感”后来又得以延续。项目结束后，团队为 Jeff 颁发了一个自制奖状（如图 8-1 所示），以表彰他在“无文档创新”上作出的贡献。

尽管当下大部分团队都已不再做预先大量设计，但在所谓的敏捷环境中，我们看到 BDUF 有复苏的苗头。这种悄然出现的新式 BDUF 被称为“敏捷瀑布流”。敏捷瀑布流指的是团队用一种混合的方式做项目：在设计阶段

预先做出设计，用瀑布流方式把设计结果交接给开发团队，再把设计方案分解为用户故事，用“敏捷”的方式开发出来。支持这种工作方式的核心论据是，开发团队希望对开发过程进行全程追踪，从而能够对项目的发布时间有相对确切的预期。这种观点打出的旗号正是“可预测性”和“提高效率”。

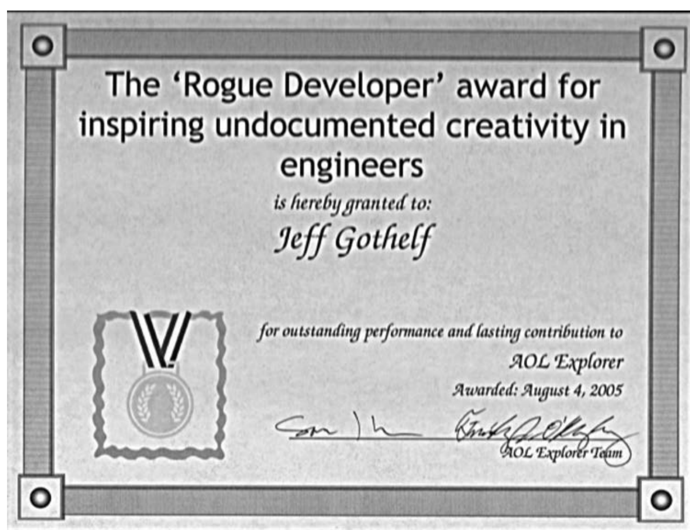


图 8-1　Jeff 因为激励工程师进行“无文档创新”而获得的“奖状”

但敏捷瀑布流的方式无疑会彻底阻断设计师和开发人员的协作，而协作正是成功运用 Lean UX 的必要条件。到头来团队不得不创建大量文档来传达设计理念，设计师和开发人员甚至会进行耗时良久的后续谈判。是不是听起来很熟悉？这就是披着敏捷外皮的 BDUF。敏捷瀑布流导致的浪费反映出了更广泛的管理问题，这些问题持续诱导着团队的工作范围和期限走向固化。在这些开发人员眼里，只有彻底理解了需要开发的东西并且得到不会再做任何调整的承诺（更不用说敏捷就是拥抱变化），他们才会感觉吃了一颗定心丸，因为他们得到了确定的工作范围和期限。然而，软件是复杂且难以预测的，即使设计已经板上钉钉，但要预测究竟何时会发布什么东西，算命先生

的断言也许都比项目管理的规划来得靠谱。

如果你的团队正在使用这种敏捷瀑布流的工作方式，你就应该多和干系人谈谈成果导向的管理了。不要谈论固定的时间和工作范围，而是要将重点转向能衡量成败的客户行为，这样一来，“预先做完所有设计工作”的要求就会逐渐淡化了。

11. 转变十一：速度第一，美观第二

Basecamp 的 CEO 杰森·弗莱德曾说过：“速度第一，美观第二。”

这句话的意思并不是要牺牲质量来保证速度，而是说要从根本上对现有的理念和流程加以修正。在 Lean UX 中，快速工作就意味着能产出更多的方案。不要浪费时间来争论究竟该实现哪个方案，也不要浪费时间把方案打磨到完美无瑕。相反，要先问自己三个问题。

- ❑ 我需要与谁沟通?
- ❑ 我需要让他们了解什么?

- ❑ 为了和他们就这些问题进行沟通，我至少需要完成哪些必要的工作?

如果你要和坐在旁边的工程师沟通，那么在白板上画出草图就足够了；如果沟通对象是想要了解产品细节的高管，可能需要做出视觉设计图；如果要面对的是客户，那就需要做出原型。无论是哪种情况，你都要在最短的时间内做出设计。要记住，在项目中这些设计都是临时的，就像对话一样。你只需完成它、展示它、讨论它，然后继续进行下一步。

视觉意义上的美化是最终产品及体验的重要组成部分。设计元素的精确度和完整度对品牌认知以及情感体验来说至关重要，也体现着产品的专业性。如果已经到了细化视觉设计的步骤，那么花费精力对展示物进行精雕细琢是合情合理的。不过，如果对早期产出物（如线框图、站点地图、流程图等）也倾注相同的精力，那通常是在浪费时间。

这些设计半成品并不完美，但能让团队更快接触到市场反馈，更快地了

解到用户能接受哪些设计元素，不能接受哪些元素。这里的元素指的是产品的设计、流程、文案、内容、性能及价值主张等。此外，如果在某个方案上没有花费太多时间，修改和重做也就相对容易了。

12. 转变十二：关注问题本身，而非解决办法

在践行 Lean UX 的过程中，人们会对设计质量提出一些难以解答的问题。

作为一位设计师，在践行“速度第一，美观第二”的原则时，你可能已经思考过如下问题。

> 如果说我现在的工作是在产出概念和想法，而不是在设计成品，那么我做出的所有东西都会半途而废。我觉得自己“已经快要垫底了”，我做出的东西没有一件是完整的，没有一件可以展示自己的设计能力。看看这些半途而废的设计，叫我怎么自豪得起来？又怎么可能对设计有主人翁精神呢？

有些设计师之前会把他们认为能体现设计价值的部分放入作品集，但在运用 Lean UX 方法之后，再这样做就很冒险了。他们甚至会觉得这可能会影响到他们未来的求职。设计师之所以会有这样的想法，是因为目前许多招聘主管最关心的就是好看的交付物（如解决方案等）。相反，那些简略的草图、最初版本的设计，以及其他低保真的设计产出并不能打动他们。但随着时间的推移，他们对软件解决方案的认识也在不断更新，这种情况目前已经有所转变。

虽然公司仍然重视对设计的美化和润色，并注重细节，但关于设计的其他方面也同样重要。理解业务问题背景的能力、快速思考的能力、建立共识的能力都需要被重视。设计师可以阐释他们如何把一个想法转化成经证实的认知，再实现成最终的体验，以此来展示自己解决问题的能力，证明自己作为设计师的价值。那些看重解决问题能力的公司会吸引到这样的设计师，同时这些设计师也很乐于加入那样的公司。

13. 转变十三：UX 欠债

通常，使用敏捷流程的团队根本不会对 UI 做任何改善。但正如杰夫·巴顿所言："只做一次，不算迭代。"团队必须保证持续进行改善，这不仅意味着重构代码并解决掉积压的技术问题，还包括对 UI 进行重新设计和完善。团队需要接受"UX 欠债"这个概念，并承诺对用户体验进行持续的改善。

詹姆斯·奥布莱恩是一位伦敦的交互设计师。他所在的团队不仅对积压的技术问题进行跟进，而且以相同的方式来解决积压的 UX 问题。据他所言："效果相当惊人。当我们把重新设计视作欠债的时候，所有反对的声音都消失了。不仅没人对尚未还清的欠债提出异议，而且大家还不断地提升它的优先级。"

要开始跟进欠债，你可以在团队的待办事项中增加一个新的类别，即 UX 欠债。但有时用户体验方面的问题不是单个团队就能解决的，较大的问题需要多个团队齐心协力才能解决。对于这些涵盖更高维度用户旅程的问题，你可以尝试以下几种方法。

- 为目前的体验绘制客户旅程地图（customer journey map）。
- 整个团队一起绘制另一幅客户旅程地图，以展示理想的体验。
- 把这两幅旅程地图并排贴在墙上，使其对比清晰。
- 找到负责客户旅程各部分的团队，邀请他们对理想状态和现实状态的差距作出评估。
- 与这些团队一起撰写关于 UX 欠债的故事，并把这些故事纳入待办事项。
- 在旅程地图中明确标出每个问题预期的改善时间以及相应的负责人。

14. 转变十四：以交付为目的设计公司

在互动设计公司中使用 Lean UX 是个不小的挑战。因为很多公司的业务模式都与 Lean UX 相互冲突。这些传统公司的业务模式很简单：客户的付费

对象是交付物（即设计、设计说明、代码以及 PPT 文档）而非成果。而且，这些公司的文化也是 Lean UX 的一大阻碍。在一个设置了“执行创意总监”这种高位的公司中，“英雄式设计”文化的盛行也就不足为奇了。此外，在大型公司中进行跨领域合作也非常困难，大型公司需要保证项目流程的高效，因此职能间就会出现清晰的界限。相应地，这会导致一个个项目阶段的区分，让工作围绕着交付展开。

Lean UX 中最具挑战的障碍或许是客户希望把设计工作完全抛给设计公司来做，然后坐收设计成果。在这种情况下，客户和设计公司的合作就被限制在了互不知情的无价值点评上，这种点评可能会基于个人喜好、公司政治，抑或仅仅是为了明哲保身。

要在设计公司中运用 Lean UX，每个人都必须重点关注两个主要因素：一是要加强客户与设计公司的协作，二是要把重心放在成果而非产出上。

为了把重心放在成果上，一些设计公司正在摸索转型方式。它们与客户签订的合同不再限定范围、不再基于交付，而是仅基于时间和资源。有些公司的转变更为彻底，他们的合同直接基于成果。无论使用以上哪种方式，团队都能更自由地在迭代中实现具体目标。客户也不再对交付式合同中的控制权抱有幻想，转而追求有意义且高品质的解决方案。解决方案的品质取决于成果，而非功能。

要增强协作，设计公司就要拆除隔在自己和客户之间的围墙，让客户尽早且尽可能多地参与到设计流程中来。除了在设计节点进行评审之外，还要多进行一些非正式的沟通。此外还要安排协同工作会议，让客户得到更多的见解和反馈，让彼此更好地合作。

无论对于设计公司还是其客户来说，这样的转变都并不容易，但只有在这种模式下才能做出最好的产品。

15. 开发人员注意事项

无论是在设计公司、客户或是第三方团队的眼中，开发团队常被视为局外人，而且通常在设计阶段结束时才会让开发团队参与进来。这种做法亟需转变：开发人员必须参与整个项目。这种参与并不是让他们做被动的观察者，而是要尽早启动开发流程。再次强调，要与整个开发团队建立起深刻且有意义的协作。要做到这一点，你就必须和开发人员并肩作战。

在第 9 章中，我们重点展示了在这个问题上另辟蹊径的两个团队：ustwo 和 Hello Group。

16. 转变十五：与第三方开发团队合作

对第三方软件开发团队的依赖会给 Lean UX 实践带来极大的挑战。如果你们把工作中的某一部分外包给第三方开发团队，不管这个团队身在何处，都很容易打乱 Lean UX 的流程。因为你们与这些团队的关系靠合同来维持，所以很难达到 Lean UX 所要求的灵活度。

与第三方团队合作时，要尽量根据时间和资源来安排项目。这样会让双方的关系变得灵活，而你正需要这种灵活度来实现 Lean UX 流程所需的那些转变。要记住，你开发软件的目的是为了增进认知，然后基于这些认知来改变项目规划。要把这些改变考虑进来，据此来构建你和第三方开发团队的关系。

在选择开发团队时，要注意很多外包开发团队的目标只是使产品能够运行，他们并不把推倒重来看作获取认知的机会，而是将其视为负担。所以在为 Lean UX 项目寻找开发团队时，要选择那些乐于进行试验和迭代、能够清晰理解“为获取认知而制作原型”与“为生产而开发”这二者之间差异的团队。

17. 转变十六：文档标准

取决于从事的领域，你所在的公司有可能会对文档标准有着严格的要

求，以便符合内部规定和外部法规。这些文档或许不会为项目带来任何价值，但团队仍然必须遵循标准来建立文档。面对这些规则，很多团队难以继续推进项目。他们会等到文档完成后才着手设计和开发，这也就减缓了团队的进程，让团队无法快速获取认知。而且，文档完成后，人们就不愿再对工作作出任何调整，因为一旦作出改变，文档也需要跟着变化。

在这种情况下，我们可以使用设计师兼敏捷教练雷恩·哈利提出的方式："始于对话，终于文档。"可以在项目早期使用 Lean UX 的基本理念，如开展对话，协作解决问题、绘制草图、进行实验，等等。随着假设逐步得到验证，设计方向愈发明确，就可以把非正式文档转换成公司要求的标准文档。要利用这些标准文档来满足公司的要求：保存决策的记录，让未来可能会参与其中的团队掌握来龙去脉。不要让文档成为产品决策的阻碍。

18. 转变十七：认清现实环境

变化会让人恐惧，而 Lean UX 恰恰会带来许多变化。对于那些在位时间较长、在现有位置上坐得舒舒服服的管理者来说，这种转变会让他们尤为不安。有些管理者觉得新的工作模式会威胁到他们的地位——从而会对你造成不利。在这种情况下，要尽量先斩后奏。你要尝试一些理念，并通过可量化的成功来证明这些理念的价值。无论是为项目节省了时间和金钱，还是让软件更新取得了前所未有的成功，都能帮你证明理念的价值。如果管理者还是无法认识到新模式的价值，而且你也认为公司一直在走"盲目设计"的下坡路，那你或许该考虑换个工作了。

19. 转变十八：自下而上、由内向外的管理方式

Lean UX 给了团队很大的自由度，让他们自行寻找行之有效的解决方案。它让团队远离了功能路线图的方式，取而代之的是授权给团队，让他们去探索哪些功能对业务最为有利。然而，放弃功能路线图也有代价，那就是放弃了协调团队活动的关键工具。因此，在享受自由日程的同时，你们也有责任

就任务安排进行沟通。

虽然公司中有些人目前没有参与到你们的工作中，但你必须与他们保持接触，让他们了解项目的进展情况。这样的交流还能让你知晓其他人的计划，方便你从中协调。无论是客服经理、营销人员、平行的业务部门还是销售团队，了解公司的产品方向对他们来说都有很大益处。通过主动接触，你就能帮助他们把工作做得更好。反过来，在你改进产品设计时，他们也会少很多抵触情绪。

若想顺利地完成验证，一定要记住以下两句忠告。

- 对产品设计做出修改总会影响到其他部门。如果忽视了他们，后果很严重。
- 如果要做重大更新，一定要确保用户提前知晓，并提供“拒绝更新”（至少是暂时拒绝更新）的选项。

8.2 小结

本章介绍了推进 Lean UX 时可能会面对的一些组织层面的转变。目前，有些公司已经把 Lean UX 理念应用于实践，在实践中转型，并进一步发展 Lean UX 理念。在下一章中，我们将展示这些案例研究。

第 9 章
案例研究

如果你不是隔三差五就失败，那就说明你并没有做什么创新的事。

——伍迪·艾伦

上一章介绍了企业为使用 Lean UX 而必须作出的一些转变。本章我们会分享一些案例研究，用以说明处于不同行业的公司是如何作出这些转变的。第 8 章中涉及的一些主题在本章仍会出现。你还将看到一些公司作出妥协、平衡新旧观念、不断调整其流程，这一切都是在 Lean UX 原则和方法的指导下进行的。

9.1　监管和金融服务：PayPal 中的 Lean UX

行业监管对 Lean UX 来说是一个挑战。Lean UX 团队喜欢快速行动，试验各种流程和产品，尝试新事物，从失败中获取认知。然而，在受监管的行业中，失败却不能被等闲视之。通常，监管是为了防止失败或控制失败造成的损失。不过，精益方法在受监管的环境下仍然适用——只是要想办法安全地进行实验。这个案例展示了 Paypal 团队是如何开展他们的 Lean UX 之旅的。

作为数字支付的一种主要形式，PayPal 在互联网世界中无处不在。但和大多数互联网公司不同的是，和 Paypal 打交道的是金钱。这就意味着他们做

出的所有东西必须全面遵守法律、风险、监管方面的条例。在这种情况下，定期组织开展实验是否可行？这样的实验能在组织结构复杂化和利益主体多元化的情况下完成吗？Hermes 项目的结果表明：可以。

9.1.1 优化结算流程

PayPal 的结算流程自从 20 世纪 90 年代起就停滞不前。到了 2012 年，整个公司都感受到了压力，客户的投诉也与日俱增。另外，Square 和 Stripe 等初创公司的快速扩张，也对这家支付巨头的市场份额构成了威胁。在这种背景下，来自创业界的 PayPal 新总裁大卫・马库斯发现了一个机遇：重新改造 PayPal 的核心工作流程——结算。他任命业内资深人士比尔・斯科特来管理这个被称为“Hermes 计划”的项目。斯科特的任务是改进顾客使用 PayPal 在线购买产品和服务的主要方式。

对当时的 PayPal 来说，这种量级的项目并不是几个月甚至几周就能完成的，它会耗时数年，也需要一个庞大团队的参与。**但马库斯只给了斯科特六周的时间。**为了帮助项目推进，马库斯用 Balsamiq 把体验中需要包含的东西绘制成草图，交给项目团队。对斯科特这个 PayPal 的新成员来说，有一件事情是明确的：他要为 PayPal 寻找一种新的工作方式。无需多言，这是个充满挑战的任务。

9.1.2 团队

议程中的第一项任务是人员配置。斯科特与产品和设计部门合作，召集了一个八人的跨职能团队。这个团队由产品经理、设计师及开发人员组成，按照当时 PayPal 的标准来看，它的规模小得惊人。当时在 PayPal，一个标准规模的项目就需要数十人的参与，且项目成员都分布于不同办公区域。

团队的 8 个人中，除了设计师之外，其他 7 人都来自同一办公地点（设

计师定期飞往加利福尼亚州圣何塞，与整个团队一起工作）。鉴于要在短短六周的时间内完成工作，他们没有时间发邮件、撰写产品需求文档、召开电话会议，也不能把时间挥霍在与不同地点、不同时区的同事一起工作上。

为了确保他们的想法符合风险及合规准则，必要时他们会在团队中引入相关领域的人员。在项目过程中保持与风控及合规人员的合作非常重要，单单此项就为团队节省了几周时间。在常规项目中，团队会等到项目快结束时才与合规人员碰头。一次性处理大量合规事项会推迟项目的发布，而且通常会迫使团队在最后时刻对产品做出仓促的修改。Hermes 项目的最后期限如此紧迫，以至于团队不能承担项目后期延误的风险。

9.1.3 启动项目并克服困难

项目在园区内最好的会议室中启动了。团队成员在第一周抛出最棒的创意、绘制草图、形成一系列初始假设。随后他们确定了接下来的项目节奏：周一至周三进行设计开发，周四进行用户测试，周五进行回顾并制定下一周的规划。

前几周成效显著，开发人员利用现有处理真实资金的 API 进行开发，设计师在白板上画出草图，前端工程师将白板上的草图依样实现，从而把各个部分连接起来。项目稳步推进，整个团队也充满动力，并达成了很多共识。

然而，项目进行到第四周时，设计师提出了抗议。这些日子里，设计师们不断地在白板上展示设计，让其他团队成员持续提供反馈和评论，他们觉得这种方式像是“委员会式设计”。他们疑惑道：“究竟要到什么时候我们才能独立形成概念呢？哪怕一点儿也行。”该团队意识到，把一批跨职能的专业人士聚集在同一房间中是一个好的开始，但仅仅如此还不足以建立高效的合作。团队需要重新思考这种工作模式究竟该**如何**运转，而非仅仅把目光局限于它当前的**产出**。

设计师想要竭力避免的一种情况是：工程师对着像素级原型争论哪些他们能实现，哪些不能实现，这种情况后来被团队称为“对毕加索的亵渎”。团队优化了流程，以确保设计师有时间来完善其想法。他们学会了什么时候应该由整个团队一起绘制草图，什么时候应该创建并展示像素级原型。他们留出了足够的思考时间，同时也避免了过长的反馈空白期。经过一段时间后，Hermes 团队找到了自己的节奏，并成功发布了第一个迭代版本。

9.1.4 结果

PayPal 的 Hermes 团队重新定义了构建产品的流程。他们创建了一个模型，公司可以使用该模型来避免团队成员各自为政、避免跨地域团队带来的问题、避免冗长的辩论和审批流程。此前风控和合规人员游离于项目之外，而 Hermes 团队现将其纳入流程，重新定义了团队的工作方式，以确保产品不会给公司带来负面影响。他们还调整了团队的设计流程，减少了来自工程师的阻力，使高质量的设计方案得以发布。最终，该开发团队以获取的认知为基础，重新设计了技术栈，让公司中的其他团队也能以同样的速度完成从原型到产品的开发流程。

PayPal 全新的标准常规正是基于 Hermes 团队的模型：构建自给自足、人员集中（或至少在同一时区内）的全栈团队，专注于快速交付并获取认知的循环。

通过精益方法创造的 Paypal 产品，在商业上同样获得了极大成功。该产品成为了全新结算体验的核心，显著提升了卖家和买家的结算成功率。

9.2 从线上到线下：CarMax 的 Lean UX

对于只提供线上服务的公司来说，实践 Lean UX 可能相当简单，因为它

们避开了真实世界的互动和传统的商业实体，而这二者正是混乱与困惑的来源。但如果你的业务是提供多渠道的服务，那会发生什么呢？CarMax（一家运用线上渠道将人们带到实体店的二手车零售商）就属于这种情况：怎样才能知晓线上服务是否有效果？购车体验涉及线上购物、实地浏览并整合大量实体店销售人员，如何优化这一系列体验？这些问题正是 CarMax 每天都在面对的。

作为美国最大的二手车零售商，同时也是一家财富 500 强公司，CarMax 依托其网站来展示存货并培养客户，同时依靠线下零售店完成实际销售工作。（CarMax 目前共拥有 160 家零售店，这个数字每月都在增长。）

9.2.1 寻求成果

对汽车的销售而言，融资是购车流程中的关键要素。

CarMax 希望优化线上渠道，以确保到店的顾客不但掌握了相关知识，而且具有购买资格以及强烈的购买意愿。那么，他们能否做到呢？UX 设计师阿奇·米勒和产品经理贝丝·萨瑟兰向我们讲述了他们是如何解决这一问题的。

产品团队提出了一个假设：假如顾客能更好地了解购车融资方面的相关信息，他们光顾实体店后成功购买的概率就会更高。这个项目中，团队使用 Lean UX 的核心方法进行设计并寻求**成果**，而不是致力于**产出**。

9.2.2 Lean UX+客户体验+服务设计

团队的研究从创建客户旅程地图开始。为了验证想法，他们让现有顾客创建自己的旅程地图。CarMax 创建的旅程地图有多达 80 个步骤，而顾客创建的旅程地图却只有 8 个步骤。这是一个非常重要的线索：顾客的世界观远不如团队假设的那么复杂。

9.2.3 人物原型

项目中最大的“顿悟”出现在对顾客如何开始汽车购买流程的探索过程中。通过研究，他们揭示出了一系列能促使顾客进入汽车购买流程的明确因素，比如他们安排其中一个人物角色（名为蒂芙尼）遭遇汽车损坏等难以预料的生活事件。团队认为这是一片尚未开拓的处女地。

他们还创建了其他人物角色，并在网站上使用 Ethnio 拦截顾客，询问一系列关于 CarMax 运营的问题。（为了证实这些新发现，团队总共调查了 100 多位汽车购买者。）

此外，他们从这组消费者中获取了两个重要见解。

- 大多数购买二手车的顾客并不享受购车过程。
- 很多顾客并不确信他们在 CarMax 的购车贷款是否会获批。

很多人都了解自己的总体信用记录，但他们并不清楚信用记录对于获批贷款来说意味着什么。用他们的话来说：“我有资格获得在 CarMax 购车的贷款吗？”

团队着手帮助顾客改善购车体验，还要确保顾客在需求及预算范围内作出最佳的购买决定，与此同时达成公司的业务目标。他们一开始就根据每次情境访谈得出的结果创建了同理心地图（empathy map）。这能帮助团队成员理解顾客的想法并识别他们的行为模式。

9.2.4 检验假设

最简单的贷款申请表能否提升购车的完成比例，这是团队想要测试的首要假设之一。他们在 Axure 中建立了最初的原型，如图 9-2 所示。

图 9-1　整个团队在顾客访谈期间创建的同理心地图

图 9-2　团队的第一张表单——最小可行表单（使用 Axure 创建）

团队在 Ethnio 中使用原型进行用户测试。他们惊讶地发现，尽管短小的表单足够简洁且能够快速完成填写，但它不能让顾客对获批贷款充满信心。这导致了很多参与者都认为，在他们到达实体店后还需要再走一次贷款审批流程。实际上，这些顾客想要提供**更多的**信息，相比测试原型提供的简单表单，复杂的表单能让他们感觉“更像是在申请贷款”。

9.2.5　下一次迭代

团队开始着手设计一张更长的表单，但又不能让顾客“感受”到表单的冗长。在清楚地理解了“蒂芙尼”这个人物角色及其需求之后，团队认为表

单可以从“预算计算器”开始，因为这能让蒂芙尼确定她是否负担得起买车的月供。在接下来的表单中，客户需要填写其他必要信息以完成信贷申请。以上两个因素共同揭示了客户是否有贷款资格。表单的其余部分都与之相关，而且在某些情况下，这些部分无需填写。团队再次使用 Axure 制作了表单原型，并使用 Ethnio 进行测试。最终，他们得出了一张分门别类的长表单（如图 9-3 所示），该表单按照类别把众多字段组织起来，这样就不会有冗长之感。图 9-4 展示了表单实际上线之后的样子。

图 9-3　团队用 Axure 创建的“分门别类的长表单”原型

1 Calculate Amount to Finance

Monthly Payment Vehicle Price

Desired monthly payment

$

Vehicle Price*

$0

Total Finance Amount

$0

Term

72 Months

Credit

Good

Down Payment

$ 1000

Continue

* Estimates based on a 72 month term and a 7.5% APR. Subject to credit approval. Taxes, tags, title and some fees excluded. View details

2 Name & Contact Information

3 Home Address

4 Employment History

5 Additional Income

图 9-4　向真实客户发布的第一张表单

9.2.6　检验其他假设

有时，在研究中一次测试多个假设很重要，CarMax 团队正是这样做的。在团队改善表单设计之后，他们开始测试另一个假设：顾客是否**想要**再进一步，在到店之前先行获批汽车贷款资格？

为了回答这个问题，团队采用了一种被称为“404 测试”或“无用按钮”的方法。在这个案例中，团队在手机网站的不同位置放置了多个申请汽车贷款的行为召唤按钮，随后观察流量日志，看看用户对每个行为召唤的响应率。

点击这些首次放出的行为召唤按钮后会出现“功能即将开放”的字样。对用户来说，这种体验并不算友好，但它能让团队了解放置这些元素的最佳位置，以及如何撰写相应文案。随后他们完善了这个测试，将“404 样式”的页面移除，替换成潜在客户开发表单。这样做既有益于用户（让他们感觉在贷

款申请上取得了进展），也有益于团队（他们得以了解贷款申请流程的最佳切入点），此外还为管理人员提供了真实的客户数据，以验证他们的设计决策。

9.2.7 整合实体店销售人员

要从项目一开始就把销售顾问吸收进来，这样就能确保呈现给店面销售人员的信息满足他们的需求，并且无论是电话沟通还是实际到店，销售人员都可以更有针对性地与客户展开对话。对于店面销售顾问来说，这些新的贷款申请能让他们更有效地了解顾客需求。

团队观察了两个店面的销售顾问，试着理解他们如何使用这些信息。团队最终了解到，在与客户互动的不同触点，什么样的信息是有用的。这些认知帮助他们对设计进行改善，从而优化了向销售人员展现信息的方式。起初，新贷款申请信息展示在“决策页面”上。这种展现方式建立在客户已经选定了车型的前提下。但在现实中，销售顾问和客户都不会在这一阶段申请贷款。团队根据实体店员工的反馈对信息设计进行迭代，使其与实际销售流程更为协调。

团队设计了多种方式向销售人员展示信息，并反复测试、不断迭代，最终找到了信息与设计的恰当组合方式。此前，他们在会话中询问顾客：“你喜欢哪种类型的车？”许多买家都不知该如何回答。而现在团队将会话焦点转向了：“看看你有资格买哪种类型的车？”这样的会话对双方来说都更加高效。

9.2.8 团队的日常节奏

这个项目是团队均衡分担 Lean UX 工作的教科书式的范例。研究短会被安排在每周固定的某一天（周四），整个产品团队都要参加。在两个研究短会的间隔期，团队则忙于绘制草图、完善原型并对脚本进行测试。

此外，团队成员还通过多种渠道积极沟通。他们把所有的发现贴在办公室墙面上，这样大家都可以看到。他们还充分利用 CarMax“讲故事”的公司文化，组织了由多个产品团队共同参与的“开放日”，如图 9-5 所示。这些公共活动能把团队的工作展示出来，让管理层以及其他团队了解项目的进展——哪些工作行之有效以及团队正基于获取的认知作出哪些改变。

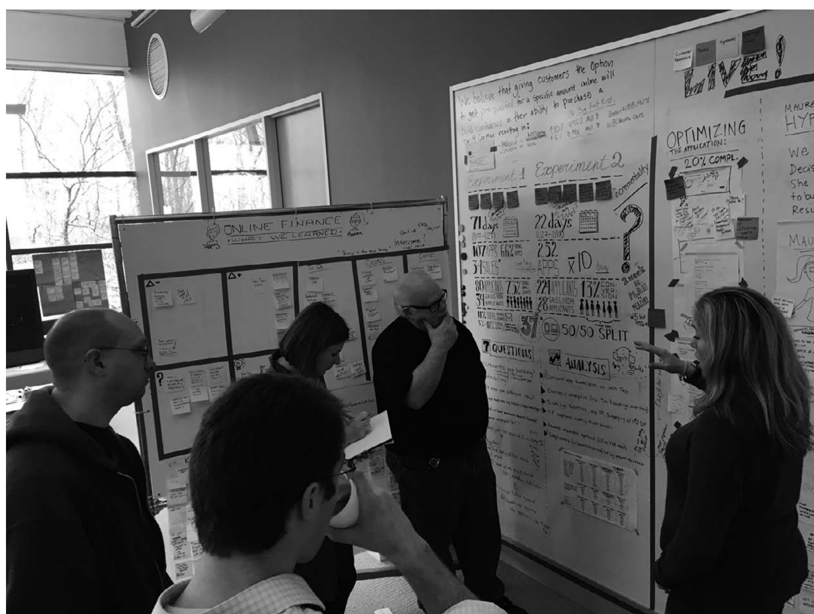


图 9-5　米勒（白板左侧）和萨瑟兰（右）在开放日活动中分享他们的发现

9.3　为客户设置预期：ustwo 中的 Lean UX

在销售“产品开发咨询服务”时会遇到很多挑战。顾名思义，这项工作试图从无到有地创造一件事物，所以就有很高的模糊性和不确定性。这种背景下，在项目范围和工作流程上达成一致至关重要。像 Lean UX 这种新流程的加入会使事情变得更加复杂。ustwo 是一家咨询公司，在伦敦、纽约、马

尔默及悉尼都设有工作室。在这个案例中，我们来看看 ustwo 是如何面对这项挑战的。

在咨询工作初期，你会遇到很多挑战。你需要与客户建立对合作目标的共识，并为他们设置合理的预期，还要确保客户能理解你规划工作的方式和你所期待的合作方式。最后，如果你使用 Lean UX 方法工作，则需要帮助客户理解成果导向的结果并且致力于此（而非使用更典型的方法：构建一套预先定义的功能）。ustwo 设计工作室创造了一种方法并持续改进，以迎头应对这些挑战。

9.3.1 服务定义工作室

ustwo 创建了一个短暂的预参与阶段，称为**服务定义工作室**。在每位客户参与整个项目**之前**，他们需要先付费参与这个工作室。项目的客户团队及其关键干系人都需要参与到这个工作室中。大家共同用一至两天时间来明确项目假设、相关风险、所需技能以及需要客户提供的支持。

ustwo 通过一系列促进头脑风暴的练习、聚合及发散思维的探索以及亲和图方法的使用，将 Lean UX 的思想介绍给了客户，让客户对参与整个项目的人数有了预期，并逐渐获取客户的信任。

服务定义工作室为工作划定了范围，为团队开展工作的方式设定了预期。这让新客户及 ustwo 团队都明确了以下几点。

- 对项目愿景及目标达成共识。
- 列出业务目标的优先顺序。
- 明确定义系统的首批用户。
- 为这些用户的客户旅程提出建议。
- 确定团队期望的功能。

团队把获取到的认知都写在单张画布上，如图 9-6 所示。

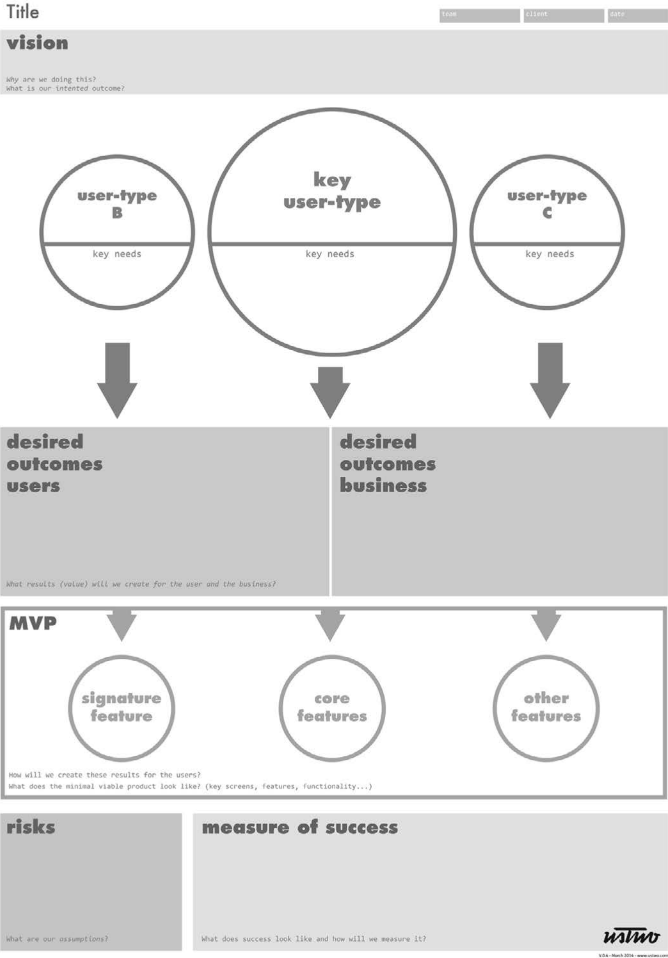


图 9-6　ustwo 的服务定义工作室画布

9.3.2　工作室之后的 MVP 及协作

为期两天的协作结束之后，ustwo 又花费两周时间将他们的早期想法做成原型，并找到潜在用户进行测试。在此期间，客户团队需要尽可能多地参与到每日站会中来。原型阶段结束后，客户和 ustwo 都能清楚地了解这个项

目将会带来什么，工作的范围会是怎样。但也许最重要的是，他们会对协同工作有更清晰的认识。



图 9-7　ustwo 团队成员和客户一起参与到服务定义工作室中

ustwo 发现，相比之前使用的 Keynote 演讲稿，这种让顾客以固定价格参与进来的方式（该方式在很多方面是设计冲刺的变体）能更加有效地展示他们是如何与新客户合作的。对所有参与者来说，这种工作室投资较小，因此更容易向客户销售。但工作室所带来的好处远远超出客户支付的费用：它能帮助团队缩小范围、建立共识，让整个团队协调一致。令人惊讶的是，ustwo 向我们透露，超过一半的工作室最后都会转化为长期合作，其转化率远远超过传统的推销方法。

9.4　数字广告公司中的 Lean UX：转变营销方式

Lean UX 在数字产品开发的背景下生根发芽，与之呼应的是，其流程转变亦发生在数字时代。那些在数字时代之前就已经成长壮大的公司，它们使

用的流程在当年是有意义的，但现在可能失去了效果。把流程向更加数字化的方向转变也许并不容易，对于在印刷生产流程和广播界中成长的广告公司来说更是如此。在这个案例中，我们将介绍一家成功的营销公司——Hello Group，来看看它是如何作出转变以适应数字化世界的。

Hello Group 是一家植根于广告界、正在飞速发展的数字广告公司。在过去几年间，它正朝着提供更广泛的设计和战略服务的方向转型。在转型过程中，这家公司不得不重新思考与客户及第三方开发团队合作的方式。Lean UX 是其工作方式转变的关键所在。他们从 Lean UX 中获取灵感，开发了两个重要的新工具，对外有助于塑造与客户、供应商的沟通方式，对内有助于改善与管理团队的协作方式。

9.4.1 结盟、协调、灵活

Hello Group 面临的一大问题就是如何向客户及第三方开发团队明确表述项目的工作范围，以便既能使彼此达成一致，又能有足够的灵活性来对功能和设计的实现进行充分探索。为解决这个问题，Hello Group 参考 Lean UX 中假设的模式，创造出了一个被称为“体验故事”（Experience Story）的工具。

体验故事是一种对微型场景的陈述，它确保设计师能专注于解决手头的问题，不致迷失于功能的细枝末节之中。它可以让设计团队更专注于愿景，因为在对任务和进度的日常微观管理中，愿景往往会被遗忘。体验故事根植于客户研究和客户观察之中，描述客户在享受服务时的理想体验。体验故事由以下三个部分组成。

- 客户面临的现状。
- 这种现状的症结所在。
- 团队希望创建的理想体验。

举例如下。

> 在游轮上度过的两天丰富多彩，游客们登上甲板，期待着好好享受休闲时光。
>
> 但我们对游客的要求太高：希望他们记得打印登船凭证；记得哪张卡片是早餐卡、哪张是晚餐卡；记得是否付了饭钱……
>
> 在优秀的体验中，上述所有的细节都应不复存在，游客们从登记到结账的过程是一气呵成的。

Hello Group 把这些体验故事在内部分享，并向客户及合作伙伴讲述。体验故事让每个人都能了解这个项目**为什么**重要，对项目的当事人来说，这些体验故事可以作为一贯的标准。

9.4.2　与第三方开发人员合作

Hello Group 面临的第二个挑战也许更加令人望而却步：他们必须依靠第三方开发人员来实现他们的设计。如果他们想要用 Lean UX 方式工作，要如何确保第三方开发人员也能遵从这种工作方式呢？要知道，这些人员有着截然不同的雇佣和激励机制。Hello Group 决定采用一种被称为“项目合作协议”（Project Working Agreement）的方法。

受到大卫·布兰德“团队合作协议”的启发，“项目合作协议”应运而生。它的目标非常明确：解决不同机构如何合作的问题。[①]协议中包含的事项如下。

- 使用哪种敏捷方法。
- Sprint 耗时多久。
- 代码会保存在什么地方。
- 团队何时碰面。
- 团队将使用什么工具召集会议并相互交流。

以及其他相关事项。

---

① 你可以访问 http://www.leanuxbook.com/links 查看这个协议。

用这个协议作为项目的开端看似冗长而乏味，但事实证明它能为随后的项目节省数小时的谈判时间。图 9-8 展示了这份协议。

Hello Group项目协议

这份文件分为两部分，描述了我们希望与客户以及潜在的第三方团队合作的方式。请在项目开始时填写项目协议，并在项目过程中进行回顾（如有必要）。

第一部分　流程

流程概览		
敏捷流程形式		
Sprint长度		
仪式		
站会		地点：
Sprint规划会议		地点：
Sprint评审		地点：
与客户召开回顾会议		地点：
项目进度会议		地点：
用户验证		
工作时长		
团队工作日		
项目负责人&待办事项		
项目负责人		
待办事项负责人		
待办事项格式		
待办事项优先顺序		
假设的撰写者		
体验故事和工作故事的撰写者		
开发用户故事的撰写者		
对“完成”的定义		
沟通/工具		
项目讨论		
文档共享		
故事管理		
设计分享		
开发工具		
交付物		
UX		语言：
设计		语言：
文案		语言：
过渡设计		语言：
代码结构		
开发		
支持的浏览器/操作系统/设备		
测试预期		
测试负责人		
发布周期		
代码版本控制		
合并策略		
规格等级		
部署		
验收		
部署人员		
技术测试		
范围变更		
范围变更流程		

附件：角色和职责表

图 9-8　Hello Group 用来记录项目合作协议的模板

项目合作协议是一种改善协作的工具，而协作正是 Lean UX 的重中之重。正如项目起步阶段的大多数事情一样，该协议也基于一系列假设。因此，Hello Group 把这份协议当作一份活用文档。随着项目的进展，该协议中所列的一些方法可能会失去效力。团队可以根据需要更新协议，让工作流程更有效率。

9.5　小结

有时我们会觉得公司文化根深蒂固，难以改变。因此，收到这封来自埃米莉·霍姆斯的邮件时，我们非常兴奋。读完这封邮件，我们就决心将其分享给大家。

埃米莉就职于一家位于华盛顿的教育科技公司 Hobsons，是该公司的 UX 总监。在这封邮件中，她详细阐述了她对公司中作出的转变。下面摘录了该公司转型的经历。

> 我想很多公司都在上下求索，想要找到实现 Lean UX 的最佳方式。刚开始我们遇到很大的阻力，因为大家觉得我们"不是初创公司"，所以不能推行 Lean UX 方法。当然，这些想法实际上并不准确。
>
> 我们找了一位教练，帮助团队将开发流程引向 Lean UX 方法。利用外部声音来强化公司内部的 Lean UX，这是行之有效的。从那以后我们进展得比较顺利，只用了不到一年的时间，我们的团队结构就不再是下图这样：

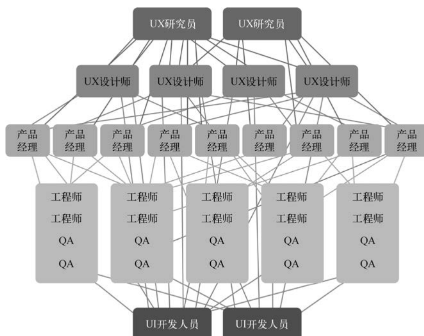


图 9-9　Hobsons 公司的原始团队结构

而变成了下图这样：

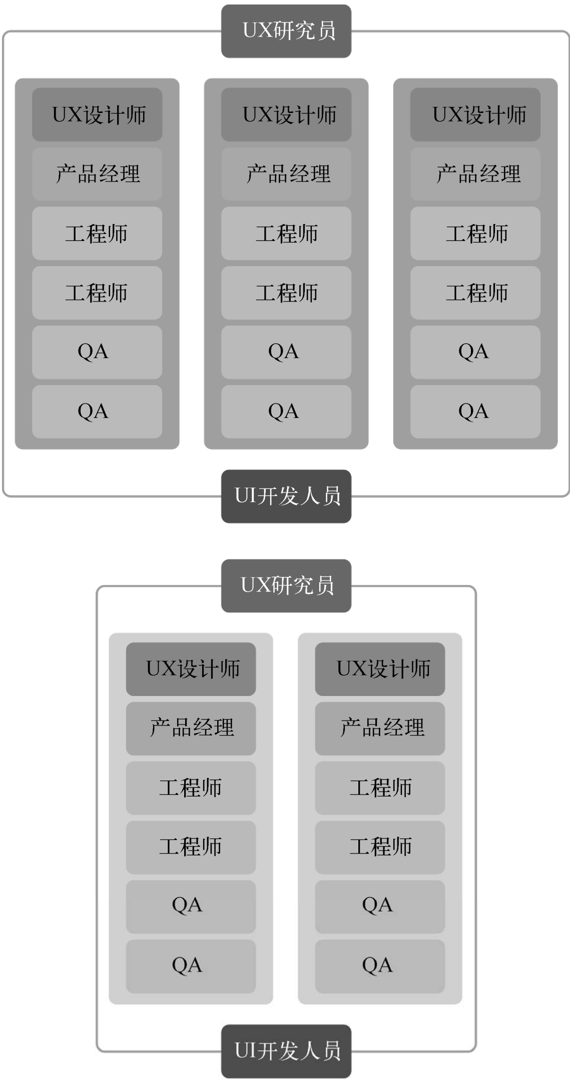


图 9-10 Hobsons 公司新的精益团队结构

我在公司中引入了下面这个流程体系，帮助我们的团队把项目探索阶段需要完成的事情牢记于心，这样就不会漏掉任何步骤，而且大家也会逐渐认识到为什么要采取这样的思考过程。

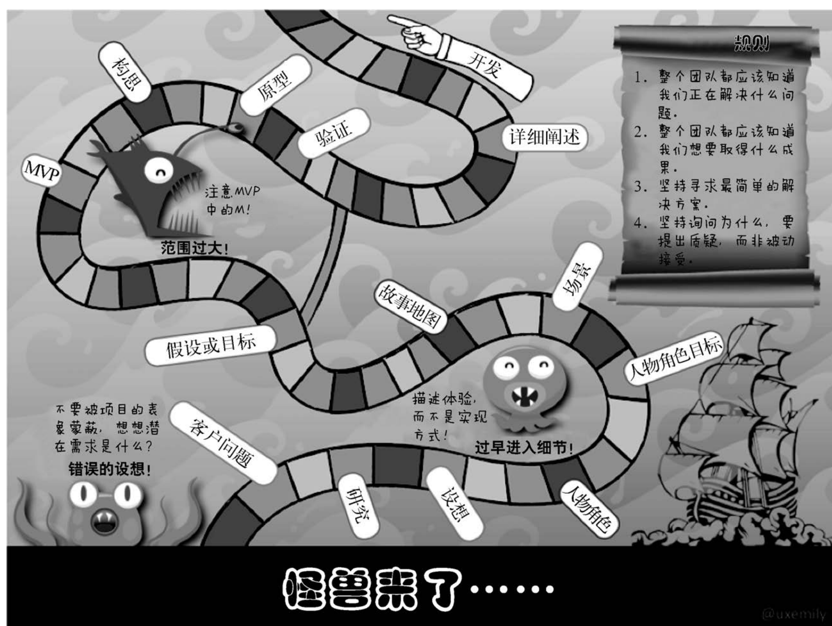


图 9-11　埃米莉·霍姆斯的 Lean UX“游戏”图表

> 对我来说，Lean UX 需要持续的培训，虽然我们现在并没有完全掌握，但它能真正帮助整个团队齐心协力、达成共识。这并非易事，因为我们团队中有些人对业务分析、技术细则以及瀑布流开发方式习以为常。但整个过程很有趣，所以人们没有对改变习惯感到不适。而且，Lean UX 确实能帮助我们解决公司中存在的一些棘手问题。
>
> 我相信，我们现在做到的很多事情，也可以成功地应用到其他公司中。

我们也坚信这一点。希望本章中讲述的故事能对你的 Lean UX 之旅有所启发。

Business/Technology

精益系列

“一场革命悄然拉开。预先大量设计、单打独斗、各个专业团队将交付文档甩给对方——这些传统方式将被淘汰。Jeff和Josh基于精益创业法的理念提出了Lean UX，这种方法将彻底颠覆传统的用户体验设计。我亲身体验了这种方法，它将敏捷提升到了新的高度，这让我相当兴奋！快去读一读这本书吧！不过最重要的是把书中的观点应用于实践。”

——Bill Scott，
PayPal负责用户界面工程的高级总监

“毫无疑问，优秀的产品团队必须重视用户体验设计，但是很多团队不知道怎么做才能让用户体验设计的技巧和目标跟上现代敏捷开发团队的步伐。本书中介绍的方法和思维方式正是我大力推荐给当今的产品团队的，这会让他们受益匪浅。”

——Marty Cagan，
Silicon Valley Product Group创始人，前eBay产品与设计高级副总裁

“客户开发法和精益创业法改变了创业方式，因为即使是最优秀的团队也无法预测市场和用户行为。本书将这两种方法与用户体验相结合，让你可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的（这才是重中之重）体验。”

——Alex Osterwalder，
Business Model Foundry GmbH联合创始人

“如果你正致力于用敏捷开发方法打造出色的用户体验，那这本书值得一读！Jeff和Josh将经过证实的方法分享给大家，这些方法指导我们创造性地构思、规划并解决问题，同时避免了繁重的交付负担。本书第2版做了一些重要更新，包括实验的设计和追踪以及对许多Lean UX工具做的调整。”

——Christian Crumlish，
7cups.com产品副总裁

“自本书首次出版以来，书中提到的方法已经得到广泛的应用。第2版做了全面修订和扩展，不仅介绍了如何将Lean UX应用到全新的项目以及持续性创新的项目中，还介绍了如何打造优秀的企业文化以取得成功。此外，为了给读者以启示，还加入了在实践中应用Lean UX的案例研究。”

——Lane Goldstone，
Brooklyn Copper Cookware联合创始人

封面设计：Karen Montgomery　张健

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

分类建议	计算机 / 交互设计

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版



ISBN 978-7-115-47553-4
定价：49.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至 contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱：ebook@turingbook.com。

在这可以找到我们：

微博 @图灵教育：好书、活动每日播报
微博 @图灵社区：电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知：图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈：ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育：turingbooks